

**Viabilidad en apertura de mercados, de ARTURO GARCÍA frutas y verduras E.U.,
para los departamentos de Bolívar, Magdalena y Guajira**

AMAURY AHUMADA DIAZ

**Universidad de la Costa “CUC”
Facultad de Ciencias Económicas
Programa de Administración de Empresas
Barranquilla
2018**

**Viabilidad en apertura de mercados, de ARTURO GARCÍA frutas y verduras E.U.,
para los departamentos de Bolívar, Magdalena y Guajira**

AMAURY AHUMADA DIAZ

Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas

ASESORES

Martín Arzuza Arzuza

Jorge Borda Viloria

**Universidad de la Costa “CUC”
Facultad de Ciencias Económicas
Programa de Administración de Empresas
Barranquilla
2018**

Nota de aceptación

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Barranquilla, Julio de 2018.

Dedicatoria

“Con Dios ando y con Dios me salvo... gracias padre celestial por ser el eje principal que permite construir mi futuro”

Agradecimientos

A Dios, que con su espíritu santo me llenó de paciencia y sabiduría en la investigación del proyecto.

A mis asesores Martín Arzuza y Jorge Borda, que con sabiduría, dedicación, responsabilidad y afecto, sirvieron de guía en la estructura del proyecto, quien sin esperar nada a cambio, brindaron toda su confianza y su amistad durante el proceso.

A mis padres Ana Rosa y Víctor Amaury, con su amor profundo lograron enseñarme las bases fundamentales para crecer como persona.

A mis hijos Juan David y Santiago David, su alegría y ternura llenan de motivación y orgullo mis días para seguir adelante y nunca desfallecer ante cualquier tropiezo que se presente en el camino.

A mi esposa, de corazón humilde, manos trabajadoras y mente brillante, a pesar de mis errores, siempre ha estado ahí, a ella también le dedico mis triunfos, pues juntos seguimos construyendo una vida en familia llena de sorpresas y prosperidades de la mano de Dios padre.

Resumen

En este trabajo de grado, se pretende evaluar la viabilidad en la apertura de mercados para la empresa Arturo García frutas y verduras E.U en los departamentos de Bolívar, Magdalena y La Guajira, a través de visitas de campo, encuestas y otras herramientas elementales que ayudaran a desarrollar un estudio de mercado, técnico, organizacional y económico – financiero. Se logró establecer que el mercado objetivo para la empresa son las grandes multinacionales, cadenas de hoteles, franquicias de restaurantes, hospitales, entre otras, de las que se obtuvieron diferentes datos durante las visitas de campo realizadas por el investigador, las cuales, ayudaron a reflejar un balance de la situación actual con sus proveedores en temas de productos, precios, créditos y servicio al cliente. Por lo anterior, se presenta una excelente oportunidad para la comercialización y distribución de frutas y verduras en estos 3 departamentos de la región caribe colombiana, debido a su crecimiento y ubicación geoestratégica, que facilita el transporte de mercancías y reduce los costos de operatividad. Por su parte, la investigación es soportada con la teoría de creación de valor de Porter, la cual permite identificar los procesos e indicadores que determinan si el proyecto tiene viabilidad, genera valor para la empresa y supera las expectativas de los inversionistas.

Palabras clave: Viabilidad, Estudio Técnico, Mercados, Organizacional, Financiero, Creación de Valor

Abstract

In this degree work, the aim is to evaluate the feasibility of opening markets for the company Arturo García frutas y verduras E.U. in the departments of Bolívar, Magdalena and La Guajira, through field visits, surveys and other elementary tools that will help develop a market, technical, organizational and economic-financial study. It was established that the target market for the company is the large multinationals, hotel chains, restaurant franchises, hospitals, among others, from which different data were obtained during the field visits made by the researcher, which helped reflect a balance of the current situation with its suppliers in terms of products, prices, credits and customer service. Due to the above, an excellent opportunity is presented for the commercialization and distribution of fruits and vegetables in these 3 departments of the Colombian Caribbean region, due to its growth and geostrategic location, which facilitates the transport of merchandise and reduces operational costs, For its part, the research is supported by Porter's value creation theory, which allows identifying the processes and indicators that determine whether the project is viable, generates value for the company and exceeds the expectations of investors.

Key Words: Viability, Technical, Market, Organizational, Financial, Creation of Value

Contenido

Lista de tablas y figuras.....	12
Introducción.....	14
1. Problema de investigación	16
1.1 Planteamiento del problema	16
1.2 Formulación del problema.....	18
1.3 Sistematización del problema.....	18
2. Objetivos	19
2.1 Objetivo general	19
2.2 Objetivos específicos.....	19
3. Justificación	20
4. Marco de referencia	24
4.1 Antecedentes.....	24
4.2 Marco teórico.....	25
4.2.1 Estudio de Viabilidad.	25
4.2.2. Teoría cadena de valor.....	27
4.2.3 Conceptos relacionados a los proyectos de inversión.	31
4.2.3.1 Estudio de Mercado.	33
4.2.3.2 Mercadeo.	34
4.2.3.3 Demanda.	34
4.2.3.4 Mezcla de Mercadeo.....	34
4.2.3.5 Producto.....	35
4.2.3.6 Precio.	35
4.2.3.7 Plaza.....	36
4.2.3.8 Promoción.....	36
4.2.3.9 Estudio Técnico.	37
4.2.3.10.1 Organigrama.	38
4.2.3.10.2 Misión.....	38
4.2.3.10.3 Visión.....	38

4.2.3.11 Estudio Legal.....	39
4.2.3.12 Estudio Financiero.....	40
4.2.3.12.1 Inversiones del Proyecto.....	41
4.2.3.12.2 Ingresos Operacionales.....	41
4.2.3.12.3 Costo de venta.	41
4.2.3.12.4 Gastos Operacionales.	42
4.2.3.12.5 Evaluación Financiera.	42
4.2.3.12.6 Criterios de Evaluación Financiera.....	43
5. Marco conceptual	45
5.1 Marco espacial.....	47
5.2 Marco temporal.....	50
5.3 Hipótesis de trabajo	50
6. Aspectos Metodológicos	51
6.1 Paradigma de investigación	52
6.2 Tipo de estudio	53
6.3 Método de investigación.....	53
6.4 Población y Muestra	54
6.5 Fuentes y técnicas para la recolección de información	58
6.5.1 Fuentes secundarias.	58
6.5.2 Fuentes primarias.....	59
6.5.3 Técnicas para la recolección de información.	59
7. Estudio del mercado.....	60
7.1 Producto.....	60
7.1.1 Uso del producto.....	62
7.1.2 Calidad y apariencia.	62
7.2 Precio	62
7.2.1 Proveedores.	63
7.2.2 Políticas crediticias de los proveedores.	67
7.2.3 Precio de productos.	67
7.2.4 Condiciones de pago.....	72

7.3 Plaza.....	72
7.3.1 Perfil del consumidor.....	72
7.3.1.1 Sector Hotelero.	73
7.3.1.2 Las que más venden en el sector.	74
7.3.1.3 Sector Industrias.	75
7.3.2 Logística de envío de mercancía.	81
7.3.3 Análisis de la Competencia.	82
7.4 Promoción.....	84
7.4.1 Alternativas de penetración.	84
7.4.2 Alternativas de comercialización.....	84
7.4.3 Estrategia de ventas.	85
7.4.4 Manejo de Clientes Especiales.	85
7.4.5 Demanda.	86
7.4.6 Oferta.	93
8. Estudio técnico.....	94
8.1 Flujograma de Venta	94
8.2 Flujograma de Despacho de Mercancía.....	95
8.3 Flujograma de Compra y Recibo de Mercancía	96
8.4 Distribución de la oficina y bodegas	97
8.5 Cuartos fríos	98
8.6 Zona de descargue	98
8.7 Zona de procesos de lavado.....	99
8.8 Empaque	99
8.9 Flota de camiones	100
9. Estudio organizacional.....	101
9.1 Misión de la empresa	101
9.2 Vision de la empresa.....	102
9.3 Política integral.....	102
9.4 Servicios	102
9.5 Efecto cliente	103

9.6 Organigrama	103
9.7 Areas y funciones.	104
9.8 Análisis DOFA Arturo García frutas y verduras	117
10. Estudio económico y financiero.....	121
10.1 Estudio económico	121
10.2 Inversión en propiedad planta y equipo.....	122
10.3 Gastos de depreciación	123
10.4 Gastos operacionales	124
10.5 Políticas de pagos y recuperación de cartera	124
10.6 Calculo de inversión inicial y aportes.....	125
11. Conclusiones	134
12. Recomendaciones.....	135
13. Referencias	137
ANEXOS	140

Lista de tablas y figuras**Tablas**

	<i>Pág.</i>
Tabla 4.1 Criterios de aceptación uso de la TIR	45
Tabla 7.1 Costo de los productos	63
Tabla 7.2 Precio de los productos	67
Tabla 7.3 Relación de Peaje por viaje	81
Tabla 7.4 Relación ACPM por viaje	82
Tabla 7.5. Asignación de viáticos	82
Tabla 7.6 Ficha técnica de encuestas	92
Tabla 8.1 Flota y equipos de transporte	101
Tabla 10.1 Presupuesto de compra	122
Tabla 10.2 Ingresos por ventas	122
Tabla 10.3 Inversión propiedad planta y equipo	123
Tabla 10.4 Depreciación del periodo	123
Tabla 10.5 Gastos operacionales anuales	124
Tabla 10.6 Inversión en activos corrientes	125
Tabla 10.7 Inversión inicial y aportes	125
Tabla 10.8 Balance general proyectado	126
Tabla 10.9 Estado de resultados proyectados	127
Tabla 10.10 Punto de equilibrio	128
Tabla 10.11 Flujo de caja	129
Tabla 10.12 Costo promedio ponderado de capital I	130
Tabla 10.13 Costo promedio ponderado de capital II	130
Tabla 10.14 Costo promedio ponderado de capital III	131
Tabla 10.15 TIR, VNA, Periodo de recuperación	132
Tabla 10.16 EVA	133

Figuras

	<i>Pág.</i>
Figura 4.1 Teoría de valor	29
Figura 4.2 TIR	45
Figura 5.1 Ubicación empresa Arturo García	48
Figura 5.2 Departamento de Bolívar	49
Figura 5.3 Departamento del Magdalena	49
Figura 5.4 Departamento de La Guajira	50
Figura 6.1 Sociedades constituidas actividad económica Bolívar	55
Figura 6.2 Sociedades constituidas actividad económica Magdalena	55
Figura 6.3 Sociedades constituidas actividad económica La Guajira	56
Figura 7.1 Ruta Barranquilla – Riohacha	78
Figura 7.2 Ruta Barranquilla – Santa Marta	79
Figura 7.3 Ruta Barranquilla – Cartagena	80
Figura 7.4 Competencia LHM	83
Figura 7.5 Competencia Mambo	83
Figura 7.6 Pregunta 1 encuesta	86
Figura 7.7 Pregunta 2 encuesta	87
Figura 7.8 Pregunta 3 encuesta	87
Figura 7.9 Pregunta 4 encuesta	88
Figura 7.10 Pregunta 5 encuesta	89
Figura 7.11 Pregunta 6 encuesta	89
Figura 7.12 Pregunta 7 encuesta	90
Figura 7.13 Pregunta 8 encuesta	91
Figura 7.14 Pregunta 9 encuesta	92
Figura 8.1 Flujograma de venta	94
Figura 8.2 Flujograma de despacho de mercancía	95
Figura 8.3 Flujograma de compra y recibo de mercancía	96
Figura 8.4 Distribución empresa Arturo García	97
Figura 9.1 Organigrama Empresa Arturo García Frutas y Verduras	104

Introducción

Hoy día, las empresas se hallan en un proceso continuo de desarrollo, el cual tiene como objetivo primordial el aprovechamiento de las oportunidades de negocio que surgen en el mercado para obtener mejores beneficios. Dicho desarrollo implica la ampliación de las actividades de la empresa, intentando mejorar los procesos productivos y aumentar las ventas (expansión) o bien ampliando el campo de actividades (diversificación).

En este sentido, la empresa Arturo García en el marco de su visión institucional, busca ser la distribuidora directa de frutas, verduras y hortalizas de mayor reconocimiento a nivel local y abrir los mercados de la costa atlántica en un periodo de 5 años, preservando un alto nivel de excelencia en cuanto al servicio, la calidad de los productos, la entrega en perfectas condiciones de estos, la actitud cordial de su personal y la generación de empleo.

La presente investigación, comprende una viabilidad para la apertura de mercados de la empresa Arturo García para comercializar productos en Bolívar, Magdalena y La Guajira debido a que en estos departamentos, se encuentran ubicadas empresas multinacionales, clínicas de alta complejidad, hospitales, hoteles de talla internacional, casinos empresariales, franquicias de restaurantes, almacenes de cadena, entre otras instituciones que hacen parte del mercado objetivo de la empresa y que en la actualidad se atiende únicamente desde la ciudad de Barranquilla.

Con base en este requerimiento, se realizó un estudio de mercados, donde se analizaron aspectos relacionados con la competencia, desde los más grandes distribuidores hasta las empresas pequeñas, pasando por hipermercados y empresas especializadas en la distribución de fruver que operan en estos tres departamentos de la costa colombiana, se logró identificar las necesidades de los futuros clientes mediante la encuesta aplicada y se elaboró un análisis FODA de la situación actual de la empresa para la implementación de las estrategias.

Esta información permitió dimensionar el tamaño de la empresa, con lo cual se definió la capacidad instalada, el recurso humano, la organización, los costos, los gastos y con esto la inversión que permite alcanzar los objetivos propuestos.

Por último, se logró proyectar a 5 años los estados financieros, a los cuales se le realizó el análisis respectivo, para reconocer la viabilidad del proyecto generando balances e indicadores positivos y una rentabilidad considerable para la empresa.

1. Problema de investigación

1.1 Planteamiento del problema

El problema que se pretende solucionar con el desarrollo del presente estudio es determinar a través de un estudio exhaustivo, la viabilidad para apertura de mercado de la empresa Arturo García Frutas y verduras en las empresas de Bolívar, Magdalena y la Guajira.

Es importante tener en cuenta para esta investigación que la empresa Arturo García, constituida como persona natural, es una distribuidora de frutas y verduras, fundada en el año 1990 en la ciudad de Barranquilla. En la actualidad cuenta con 150 clientes, los cuales dan fe de la calidad de los productos y la excelencia en el servicio, especialmente el de postventa; una flota de 6 camiones refrigerados, hasta hoy sub utilizados, se considerarán como aporte de capital de los propietarios al nuevo proyecto de ensanche de la firma. Tales vehículos facilitan la conservación y entrega oportuna de la mercancía, además, se cuenta con una bodega de almacenamiento que cumple con todos los requisitos exigidos por las autoridades competentes para la manipulación, distribución y almacenamiento de alimentos.

Así mismo, el direccionamiento estratégico dado en las ventas por el canal institucional, ha permitido que la empresa incremente sus ingresos en un 20% durante los últimos 5 años, logrando con esto un crecimiento significativo en infraestructura, logística y recurso humano. De esta manera, surge la necesidad de incursionar en un mercado con señales fuertes de crecimiento, como el de la región Caribe Colombiana, inducido por la llegada de grandes cadenas hoteleras, multinacionales, hospitales de alta complejidad, cadenas de restaurantes de grandes franquicias, casinos empresariales, entre otros, que hacen parte del nicho de mercado al cual se está enfocando.

Con base en lo anterior, se realizó un análisis de campo inicialmente en la empresa Arturo García y se detectó que pese a tener algunas de las condiciones necesarias para ofrecer sus servicios a esta zona del país, no ha realizado un estudio de viabilidad que le permita expandir su mercado en la región Caribe, esto se debe a:

- ✓ Falta de iniciativa por parte de los propietarios de la empresa para realizar el estudio de viabilidad.
- ✓ Dos años antes del inicio del presente estudio, la empresa no contaba con las condiciones de infraestructura necesarias para abarcar este nuevo mercado, ya que la bodega en la que se encontraban era muy reducida.
- ✓ El personal de operaciones, no está suficientemente capacitado para el tratamiento de los productos.

En este orden de ideas, a través de la observación empírica e indagando con los actores de la investigación se logró identificar el comportamiento de compra de los clientes potenciales y el servicio que ofrecen los proveedores actuales que se encuentran ubicados en los departamentos de Bolívar, Magdalena y La Guajira.

De esta manera, se detectó que las empresas ubicadas en los departamentos mencionados, cuentan con unos criterios de calidad para la compra de los productos, desafortunadamente los proveedores actuales no cumplen al 100% con las exigencias de estas compañías, en especial con las condiciones organolépticas de las frutas y verduras necesarias para el desarrollo de las actividades comerciales de estas empresas. Así mismo, se pudo identificar que dichos proveedores no cuentan con productos especiales frescos como por ejemplo alcachofas, champiñones, espárragos, lechugas crespas, entre otros, ya que por su fragilidad, zona de cultivo y alto costo, evitan comercializarlos en estas zonas de la región para evitar pérdidas.

Por otra parte, la mayoría de las cadenas de hoteles de gran prestigio a nivel mundial ubicadas en estos departamentos, ya cuentan con políticas de pago a proveedores propias y algunos exigen que se les otorgue plazos máximos a 45 días, disminuyendo la posibilidad de compra con sus proveedores actuales.

Por lo anterior, se ha contemplado la posibilidad de realizar el estudio de viabilidad para la apertura de mercados en los departamentos de Bolívar, Magdalena y La Guajira, con el fin de responder a las necesidades planteadas.

1.2 Formulación del problema

Teniendo en cuenta la información anterior ¿Existe viabilidad para la apertura de mercados de la empresa Arturo García en el mercado institucional de frutas y verduras en los departamentos de Bolívar, Magdalena y La Guajira?

1.3 Sistematización del problema

¿Qué criterios medirían la viabilidad económica y financiera de la empresa Arturo García para llevar a cabo el proyecto de ampliación que dé cobertura a los mercados de Bolívar, Magdalena y La Guajira?

¿Cuáles recursos: humanos, técnicos y financieros serán necesarios en la ampliación de la cobertura de Arturo García para garantizar su presencia y permanencia en el mercado Bolívar, Magdalena y La Guajira?

¿Cuáles estrategias permitirán a la empresa Arturo García, cubrir de manera sostenible la distribución de frutas y verduras en el mercado institucional de los departamentos de Bolívar, Magdalena y La Guajira, bajo las condiciones exigidas por ese mercado?

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Evaluar la viabilidad de la empresa Arturo García para incursionar en el mercado institucional de los departamentos de Bolívar, Magdalena y la Guajira como distribuidor y comercializador de frutas y verduras

2.2 Objetivos específicos

- ✓ Establecer criterios e indicadores de medición de la viabilidad económica y financiera de la empresa Arturo García.
- ✓ Determinar los recursos: humanos, técnicos y financieros necesarios en la ampliación de la cobertura de Arturo García para garantizar su presencia y permanencia en el mercado.
- ✓ Establecer estrategias que permitan a la empresa Arturo García cubrir de manera sostenible, la distribución de frutas y verduras en los departamentos de la Región Caribe bajo las condiciones exigidas por ese mercado.

3. Justificación

La presente investigación se proyecta de manera significativa, por cuanto estudia aspectos relevantes en el campo de la viabilidad en la apertura de mercados, de Arturo García Frutas y Verduras para los departamentos de Bolívar, Magdalena y La Guajira, destacando especialmente el crecimiento económico que se ha visto reflejado en la Región Caribe colombiana en los últimos años, el cual se debe entre otras cosas a las políticas públicas que el gobierno de este país ha implementado tal como se contempla en el Plan Nacional de Desarrollo (2014),

Para aprovechar aún más las ventajas y el potencial del Caribe colombiano en el largo plazo, en los próximos años, la reducción de la pobreza y de las brechas en la región, serán el eje articulador de las políticas sectoriales para avanzar hacia una región próspera y sin pobreza extrema (p. 725).

Por tal razón este proyecto reviste importancia en la medida en que responde a intereses de tipo social y económico, dando cumplimiento a lo establecido en las políticas nacionales y a la proyección del país en materia económica y financiera

Del mismo modo, se considera relevante la implementación del proyecto porque se tiene en cuenta aspectos como la ubicación geoestratégica de la Costa Atlántica, la cual ha jugado un papel importante en para el comercio del país gracias al aprovechamiento del mar caribe y el río Magdalena por transporte de mercancías, turismo, servicios de logística, entre otros, a nivel nacional e internacional, lo que contribuye a que las empresas puedan reducir sus costos de operación e incrementar sus ingresos operacionales debido a la conectividad en materia de transporte, así como lo establece el Plan Nacional de Desarrollo (2014),

Actividades económicas como el comercio internacional, el turismo, el transporte, los servicios de logística, la industria petroquímica, la agroindustria y la minería progresen en esta región, con un gran potencial por explotar hacia el futuro de cara a los tratados comerciales internacionales que ha establecido Colombia con otros países. Esta actividad económica en la actualidad, está concentrada básicamente en los departamentos de Bolívar, Atlántico y Magdalena (p. 726).

Ahora bien, en la actualidad, son muchos los recursos que el estado Colombiano gira a la región para que sean invertidos en proyectos de infraestructura, educación, transporte, entre otros. En este sentido, el sector comercial, en especial el de alimentos mediante el fondo Hortofrutícola, tienen ventaja competitiva en materia de recursos económicos para sacar adelante sus proyectos, la cual respalda al empresario afiliado a través de un modelo socio empresarial, con el que se ha preparado a los productores para ser empresarios a partir de modelos asociativos de trabajo y su objetivo principal es competir con calidad en los mercados locales, regionales e internacionales, cabe resaltar, que la empresa Arturo García frutas y verduras hace parte de este fondo hortofrutícola y es beneficiaria del mismo.

De igual forma, respecto a las oportunidades de mercado, además de las ya comentadas, vale la pena destacar la presencia de grandes empresas como Drummond, C.I Prodeco, Sociedad Portuaria de Cartagena, Contecar, Reficar, Chevron, Cerrejón, entre otras que se encuentran en la los departamentos de La Guajira, Magdalena y Bolívar; por su parte, en materia de turismo encontramos grandes cadenas de hoteles establecidas como lo son Radisson, Holliday Inn, Sheraton, Royal Decamerón Colombia, Sonesta, Estelar, Santorini, Irotama y los hoteles

boutique que se encuentran a la orilla del mar Caribe tales como el Hotel Gitana del Mar y Playa Coralia los cuales son uno de los principales consumidores de frutas y verduras y que además, sirvieron de base para la investigación del mismo.

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede reflejar que la perspectiva del mercado objetivo es mucho más amplia y de esta manera facilita, por las condiciones actuales de la región que son positivas, llevar a cabo un proyecto de apertura de mercados, ya que permiten el cumplimiento de los objetivos propuestos en proyectos de viabilidad, lo que genera mayor satisfacción y niveles de confianza altos para los propietarios.

Por otra parte, en la actualidad es muy común para las empresas crear estrategias que ayuden a maximizar sus riquezas, para ello, es importante que los administradores encuentren las herramientas más eficaces que permitan incrementar no solamente la riqueza, si no a generar valor para la empresa. De este modo, para Arturo García resulta oportuno realizar un estudio de viabilidad que permita identificar si la distribución y comercialización de las frutas y verduras en los departamentos de La Guajira, Bolívar y Magdalena genera balances positivos en lo técnico, financiero y organizacional para la empresa.

Así las cosas, el propósito del proyecto, “viabilidad en apertura de mercados, de Arturo García frutas y verduras E. U., para los departamentos de Bolívar, Magdalena y La Guajira”, consiste en la recopilación, análisis y evaluación de diferentes tipos de información para determinar el rendimiento económico que se obtendría de la misma, el cual se logrará determinando a su vez el ámbito geográfico, cuantificar los clientes potenciales, agrupar el mercado en grupos homogéneos o segmentos con el mismo perfil de cliente, dividir los segmentos en subgrupos llamados nichos, seleccionar los nichos en los que nos interesa posicionarnos y calcular su demanda potencial y de ventas. Luego entonces, se analizara el

comportamiento de compra de los clientes y sus necesidades. Por último, se incluirá, en la medida de lo posible una reflexión sobre la evolución futura que se espera del mercado.

De esta manera, se busca la implementación de estrategias de expansión para alcanzar la cobertura de distribución de frutas y verduras en los departamentos de La Guajira, Bolívar y Magdalena y de esta manera, cumplir con las necesidades de los clientes potenciales que se encuentran ubicados en estos departamentos de la región caribe colombiana; así mismo, mantener la consolidación de clientes en busca de oportunidades frecuentes de aumentar operaciones a nivel nacional.

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede indicar que la presente investigación formaliza, documenta y revalida la “viabilidad en apertura de mercados de Arturo García frutas y verduras E. U., para los departamentos de Bolívar, Magdalena y La Guajira”, reduciendo el riesgo asociado a tomar una decisión de inversión.

Lo considerado hasta aquí se constituye en fuertes razones por las cuales la empresa Arturo García decide efectuar el presente estudio de viabilidad, aprovechando su experiencia en el mercado local y los recursos de que dispone, es oportuno mencionar, que el proyecto contempla la generación de nuevos empleos directos, lo que contribuye al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de la ciudad de Barranquilla.

Dicho proyecto reviste importancia y se justifica en lo planteado por el Ministerio de Comercio Exterior en la Ley 590 (2000). “Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa” (p. 1). Y lo contemplado por la Superintendencia de Sociedades en la Ley 1116 (2006). “Por la cual se establece el Régimen de Insolvencia Empresarial en la República de Colombia y se dictan otras disposiciones” (p. 1).

4. Marco de referencia

4.1 Antecedentes

Al momento de realizar un trabajo de investigación se recomienda la revisión minuciosa de diversos supuestos teóricos, artículos, estudios, entre otros, que brinden luces a la temática seleccionada y a su vez, representen sustento teórico capaz de robustecer la cientificidad del tema propuesto. Al respecto, se presenta una serie de investigaciones relacionadas con el Viabilidad En Apertura De Mercados.

En primera instancia, se hace referencia a la tesis de pregrado de Mejía y Jaramillo (2004), Evaluación de la Viabilidad de un Proyecto Hotelero en la ciudad de Barranquilla a desarrollar por la firma Hoteles Estelar S.A. Pontificia Universidad Javeriana.

El interés de esta investigación gira en torno al planteamiento de un objetivo: Evaluar la viabilidad de desarrollar un proyecto hotelero en la ciudad de Barranquilla por parte de la firma Hoteles Estelar S.A. que permita ampliar la cobertura actual de la empresa.

Por su parte, el grupo investigador se fundamentó en la metodología de investigación cuantitativa a través de la aplicación de una encuesta y concluyen luego de la evaluación de viabilidad, que un proyecto de esta magnitud en una ciudad como Barranquilla es muy positivo, pues no solo la construcción sino también su operación será un generador importante de empleo, y la contribución en impuestos a la región, ya cuando este se encuentre operando, brindará a Barranquilla nuevos y grandes ingresos que se servirán para su desarrollo como una de las más importantes ciudades del país

En Segunda instancia, se hace referencia a la tesis de Post Grado de Fonseca y Rivera (2012). Plan de negocios para crear una empresa de chocolatería fina artesanal. Universidad EAN.

El interés de esta investigación gira en torno al planteamiento de un objetivo: Realizar un plan de negocios para crear una empresa de chocolatería artesanal que ofrezca a los consumidores un producto saludable, único y exquisito, de excelente calidad y a un precio equivalente a su delicioso sabor y elaboración, disponible en la capital del país.

En esta oportunidad, el grupo investigador se fundamentó en la teoría de investigación cuantitativa por medio de la encuesta y llegan a la conclusión que La empresa es viable a nivel financiero generando utilidad neta desde el primer año, los indicadores financieros reportan que durante los cinco años proyectados la empresa obtiene una estructura financiera más sólida. De acuerdo a la evaluación económico-financiera, se llegó a la conclusión de que el proyecto es rentable. Considerando un panorama pesimista de participación en el mercado de únicamente 0.5% en el primer año de operación del proyecto, la inversión se podrá recuperar en el tercer año.

De igual forma, la metodología implementada de carácter cuantitativo, brinda aportes significativos en la construcción de la metodología investigativa

4.2 Marco teórico

4.2.1 Estudio de Viabilidad.

Según Amorós (1991), “la viabilidad es la medida del beneficio obtenido en una organización y el estudio de viabilidad es el proceso por el cual se mide la viabilidad” (p. 26). Sin embargo, es oportuno indicar que este concepto no debe ser confundido con la factibilidad, que es otra palabra que eventualmente se utiliza, pero en el ámbito académico, ambos conceptos se encuentran diferenciados. Mientras la viabilidad responde a la pregunta ¿es posible llevar a

cabo esta investigación?, la factibilidad trata de encontrar los puntos fuertes y débiles de un proyecto al que ya se le ha dado su aprobación.

Ahora bien, para que un estudio de viabilidad de un proyecto sea efectivo, debe contar, al menos, con los alcances, los cuales contribuyen a definir los límites y evitar desviaciones que alejen de los resultados esperados. Así mismo, Debe definir el ámbito de aplicación de forma clara, concisa y precisa, para evitar confundir a los participantes del proyecto. Además, tiene que informar sobre la estructura y partes de la empresa, incluyendo la designación de los participantes en el proyecto, la identificación del promotor y las áreas de los usuarios finales afectados por el mismo.

Otro aspecto importante que se debe tener en cuenta para la realización de un estudio de viabilidad es el Análisis de situación, el cual sirve para identificar las fortalezas y debilidades del enfoque actual. Ayuda a comprender mejor el sistema y entender los mecanismos de desarrollo de cada entregable; facilita la introducción de cambios en las áreas donde son requeridos; permite definir directrices que pueden aplicarse a futuros proyectos, suponiendo un ahorro considerable en tiempo y dinero y además, debe emplearse como hoja de ruta y no como llamada a la acción, por lo que sus conclusiones se tienen que encuadrar en la planificación y no tomarse como prioridades a resolver de inmediato.

Sin lugar a dudas, la evaluación de la viabilidad del proyecto permite examinar la rentabilidad del enfoque seleccionado. Este proceso debe iniciar con un análisis del costo total estimado del proyecto, calcular el costo de otras alternativas aparte de la solución recomendada con el fin de ofrecer una comparación económica. Conviene completarla con un programa de proyecto que muestre la ruta del proyecto y las fechas de inicio y de final de las actividades en conjunto. Culmina con el cálculo del coste total, aspecto esencial para poder determinar

la viabilidad de un proyecto. A este cálculo hay que añadirle un resumen de los costos y una evaluación en base a un análisis de costo - beneficio y de la rentabilidad de la inversión.

Por su parte, la revisión del estudio de viabilidad de un proyecto es donde todos los elementos anteriores se ensamblan en un estudio de viabilidad que debe someterse a una revisión formal en la que participen todas las partes involucradas. Este examen tiene dos propósitos, Justificar el rigor y la precisión del estudio de viabilidad y Tomar una decisión acerca del proyectos, aprobándolo, rechazándolo o solicitando una revisión del mismo o de alguno de sus aspectos.

Cabe resaltar, que el estudio de viabilidad de un proyecto es más una forma de pensar que un proceso burocrático. Para aumentar su usabilidad es importante que contenga suficientes detalles como para permitir continuar con la siguiente fase sucesiva en el proyecto, facilitando la aplicación de un análisis comparativo en la preparación de la auditoría del proyecto final que evalúe lo que se consigue entregar, en comparación con lo que se propuso en el estudio de viabilidad.

4.2.2. Teoría cadena de valor.

Desde tiempos remotos, el ser humano se ha preocupado por crear sistemas para satisfacer sus necesidades de una manera más efectiva, principalmente las alimenticias y poco a poco a medida que el tiempo pasa, la necesidad de obtener recursos, bienes y/o servicios, han venido creciendo con los aumentos demográficos e instintivamente se comienza a realizar trueque entre distintas personas de distintos lugares, intercambiando pescado por papas, carnes por ropa, o por madera, etc., en fin, esta acción de cambiar cosas produce en el tiempo una suerte

de beneficios comunes y la regularidad de estos intercambios crean lazos que evidentemente se mantienen en el tiempo.

El desarrollo de estas actividades trajo consigo la organización de personas que se dedicaron a la producción de tales bienes para satisfacer necesidades obteniendo de ello beneficios económicos que les permitieran crecer no solo como organización sino también en la escala social. Este tipo de organización al darle forma es lo que hoy conocemos como “Empresa” y se resalta que el recurso utilizado por la empresa tiene un costo y se puede generar una remuneración por la explotación de ese recurso como lo expresa García y Casanueva (2002), autores del libro "Fundamentos de la Gestión Empresarial", los cuales manifiestan que es una "entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados” (p.25).

Un papel fundamental en las organizaciones, lo juega el capital invertido el cual permite que el negocio tenga su razón de ser pues sin él sería difícil contratar personal, adquirir los insumos, equipos de trabajo, por tal razón, Andrade (2006). Realiza su aporte definiendo a la empresa como "aquella entidad formada con un capital social, y que aparte del propio trabajo de su promotor puede contratar a un cierto número de trabajadores. Su propósito lucrativo se traduce en actividades industriales y mercantiles, o la prestación de servicios” (p. 257).

Ahora bien, con el paso del tiempo nacen nuevas teorías que permiten que las empresas puedan utilizar todo su capital invertido de manera eficiente y conseguir beneficios a corto, mediano y largo plazo. Estas teorías, reconocen que las empresas puedan crear valor siempre y cuando estas se fundamenten en tomar y gestionar adecuadamente buenas decisiones de inversión. Pero, ¿cómo crear valor para una empresa? Porter (1982). Hace referencia a que:

El principal instrumento del análisis estratégico es la caracterización de la cadena de valor, la cual, identifica las actividades, las funciones y los procesos de negocios separados, los cuales se llevan a cabo a la hora de diseñar, producir, comercializar y respaldar un producto o servicio (p. 45).

Así las cosas, la importancia en el concepto de cadena de valor está en el impacto que la empresa debe generar en el comprador no solo por el producto que se ofrece, sino también por la logística implementada para la entrega de ese producto, (pedidos, fuerza de ventas, servicio, imagen corporativa, entre otras), aún las pequeñas actividades de la empresa pueden tener una marca importante en la diferenciación.

Según Porter (1985), la cadena de valor es un modelo que gráfica y permite describir las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la misma empresa (p.63). De este modo y con base en esta definición, se puede decir que una empresa tiene ventaja competitiva frente a otra cuando es capaz de aumentar el margen, sea por aumentar las ventas o disminuir los costos. Cada empresa utiliza un grupo de actividades diferentes para crear, producir, comercializar, entregar, posicionar su producto, entre otras; todas estas actividades pueden representarse a través de la siguiente cadena de valor:



Figura 1. Diagrama explicativo de la cadena genérica de valor, Adaptado de *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance* por M. Porter, 1985, p. 46.

Donde se destaca lo siguiente:

Margen: Es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor.

Actividades de Valor: Son las distintas actividades que realiza una empresa. Se dividen en dos amplios tipos:

1. Actividades Primarias: Las actividades primarias en la cadena de valor son las actividades implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador así como la asistencia posterior a la venta. Se dividen a su vez en las cinco categorías genéricas que se observan en la imagen.

Logística interna: La primera de estas actividades de la cadena de valor es la logística interna. Las empresas necesitan gestionar y administrar de alguna manera las actividades de recibir y almacenar las materias primas necesarias para elaborar su producto, así como la forma de distribuir los materiales. Cuanto más eficiente sea la logística interna, mayor es el valor generado en la primera actividad.

Operaciones: La siguiente etapa de la cadena de valor son las operaciones. Las operaciones toman las materias primas desde la logística de entrada y crea el producto. Naturalmente, mientras más eficientes sean las operaciones de una empresa, más dinero la empresa podrá ahorrar, proporcionando un valor agregado en el resultado final.

Logística Externa: Después de que el producto está terminado, la siguiente actividad de la cadena de valor es la logística de salida. Aquí es donde el producto sale del centro de la producción y se entrega a los mayoristas, distribuidores, o incluso a los consumidores finales dependiendo de la empresa.

Marketing y Ventas: Marketing y ventas es la cuarta actividad primaria de la cadena de valor.

Aquí hay que tener cuidado con los gastos de publicidad, los cuales son una parte fundamental de las ventas.

Servicios: La actividad final de la cadena de valor es el servicio. Los servicios cubren muchas áreas, que van desde la administración de cualquier instalación hasta el servicio al cliente después de la venta del producto. Tener una fuerte componente de servicio en la cadena de suministro proporciona a los clientes el apoyo y confianza necesaria, lo que aumenta el valor del producto.

2. Actividades de Apoyo: En la cadena de Valor de Michael Porter las actividades de apoyo son las que sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa. El abastecimiento, la tecnología y la gestión de recursos humanos, se pueden asociar con actividades primarias específicas, así como el apoyo a la cadena completa. La infraestructura no está asociada a ninguna de las actividades primarias sino que apoya a la cadena completa.

4.2.3 Conceptos relacionados a los proyectos de inversión.

El principal propósito de los proyectos de inversión es satisfacer una necesidad. Esta necesidad puede ser de tipo humana, administrativa, entre otras. También debe tenerse en cuenta los criterios, técnicas y metodologías para la formulación, preparación y evaluación de proyectos de inversión para formar nuevas empresas. Después se mide cuantitativamente los beneficios y costos de la futura creación de un negocio. En suma, el proyecto busca la solución inteligente mediante el planteamiento de un problema para satisfacer una necesidad.

Cabe mencionar, que un proyecto puede evaluarse haciendo comparación de la situación actual sin proyecto, esto permite, entre otras cosas, resolver el problema que plantea el proyecto sin invertir altas sumas de dinero. Sapag y Sapag. (2007). afirman que “el estudio de la rentabilidad de una inversión, busca determinar con la mayor precisión posible la cuantía de las inversiones, costos y beneficios de un proyecto para posteriormente compararlos y determinar la conveniencia de emprenderlos” (p.30). Bajo esta directriz, el proyecto debe someterse y se deben determinar los ingresos, costos y gastos que se generan al desarrollar cada una de las etapas que involucra su implementación.

La evaluación de proyectos por medio de métodos matemáticos financieros es una herramienta de gran utilidad para la toma de decisiones por parte de los administradores financieros, ya que un análisis que se anticipe al futuro puede evitar posibles desviaciones y problemas en el largo plazo. Las técnicas de evaluación económica son herramientas de uso general. Lo mismo puede aplicarse a inversiones industriales, de hotelería, de servicios, entre otras.

Evaluar un proyecto de inversión permite conocer su rentabilidad económica y social, de tal manera que asegure resolver una necesidad humana en forma eficiente, segura y rentable. Sólo así es posible asignar los escasos recursos a la mejor alternativa. No obstante, la creciente diversidad en las aplicaciones de la metodología de evaluación de proyectos, ha hecho que sea necesario actualizar los procedimientos para la evaluación de proyectos.

Mediante la evaluación de proyectos se pretende realizar un estudio que pueda determinar si el mismo es viable o no. Para conocer su factibilidad es necesario analizar los

siguientes puntos: Estudio de Mercado, Estudio Técnico, Justificación Legal, Estudio Administrativo, Estudio Económico, Estudio ambiental y Estudio financiero.

4.2.3.1. Estudio de Mercado. Uno de los principales factores de un proyecto, es determinar su mercado, aquí es donde se establece su demanda y además las proyecciones en ingresos y costos e inversiones a corto, mediano y largo plazo. Sapag y Sapag. (2007). dicen que:

El estudio del mercado en cualquier proyecto, constituye una fuente de información de primera importancia tanto para estimar la demanda, como para proyectar los costos y definir los precios, aunque es frecuente incurrir en el error de considerarlo únicamente como un análisis de la demanda y de los precios de los productos que se fabricará o del servicio que se ofrecerá (p. 54).

Cabe señalar, que no se debe considerar un solo estudio, sino que deben considerarse el proveedor, distribuidor y consumidor.

4.2.3.2 Mercadeo. Un componente muy importante para tener en cuenta al momento de realizar un estudio de viabilidad, es el mercadeo ya que este puede llegar a ser determinante en el éxito de una empresa. Kotler y Armstrong (2003), consideran el marketing como “administrar mercados para que ocurran intercambios y relaciones con el fin de crear valor y satisfacer necesidades y deseos” (p. 14).

4.2.3.3 Demanda. Según Kotler y Armstrong (2003), la demanda se hace visible “Cuando los deseos están respaldados por el poder de compra” (p. 37). Bajo esta premisa, se puede decir que uno de los aspectos principales para el estudio de mercado es la estimación de la demanda total del proyecto, por lo tanto, es necesario decidir cuál es el método que se va a utilizar.

También es necesario definir la etapa de desarrollo del ciclo de vida en que se encuentren la producción y comercialización del producto o servicio (introducción, crecimiento, madurez y declinación).

La validez de la proyección depende de los datos que sirvieron de base para calcularla. Otros datos pueden ser obtenidos mediante empresas ya establecidas dedicadas al negocio del cibercafé, opiniones de expertos, encuestas, entre otros medios.

4.2.3.4 Mezcla de Mercadeo. Kotler y Armstrong (2003), definen la mezcla de mercadeo como:

El conjunto de herramientas tácticas controlables de marketing que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de marketing incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto. Las muchas posibilidades pueden reunirse en cuatro grupos de

variables que se conocen como las “cuatro Ps”: -producto, precio, plaza y promoción (p. 63).

Cuando se logra una eficaz fusión de todos estos elementos diseñados para alcanzar los objetivos de la empresa se entrega valor a los consumidores

4.2.3.5 Producto. En el libro Fundamentos del Marketing, Kotler y Armstrong (2003). Definen el concepto de producto como “la combinación de bienes y servicios que la empresa ofrece al mercado meta.” (p. 63). Ahora bien, los especialistas en mercado, con el fin de hacer la diferencia entre lo que es un producto tangible y uno intangible, utilizan los términos bienes y servicios. En otras definiciones, se puede decir que un producto es todo aquello que tiene como objetivo satisfacer un deseo o necesidad.

Es importante aquí recordar el ciclo de vida de un producto, el cual pasa por las cinco etapas antes mencionadas: desarrollo, introducción, crecimiento, madurez y declinación.

4.2.3.6 Precio. Kotler y Armstrong (2003). Definen el precio como la “Cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio o la suma de valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio” (p. 620).

Para fijar un precio se deben considerar factores tanto internos como externos. Dentro de los factores internos están: los objetivos del marketing, los costos y los aspectos de organización. Como factores externos se tienen: naturaleza del mercado y de la demanda, la competencia, la economía, gobierno, entre otros.

4.2.3.7 Plaza. Para una empresa, definir los canales que se emplearan para la distribución de sus productos y servicios es muy importante, ya que permite lograr en parte la satisfacción del cliente con la entrega oportuna de su pedido y adicional para la compañía asegurar la costos bajos en materia de logística y distribución.

Según Kotler y Armstrong (2003). La plaza “incluye las actividades de la empresa que ponen el producto a disposición de los consumidores meta” (p.63). Esto incluye ubicación de la empresa, puntos de venta, canales de distribución, entre otros aspectos.

4.2.3.8 Promoción. Una parte esencial para el éxito en la comercialización de los productos que ofrece una compañía es precisamente su promoción, que traduce básicamente en informar al consumidor de manera estratégica que el producto existe en el mercado, indicarle cuales son las beneficios del mismo y de alguna manera posicionar cuidadosamente la marca en la mente del consumidor utilizando los diferentes canales de difusión como prensa, radio, tv, internet, telemarketing, entre otros.

Según Kotler y Armstrong (2003). La Promoción “Abarca actividades que comunican las ventajas del producto y convencen a los consumidores meta de comprarlo” (p. 63). Para ello se requiere utilizar todas las herramientas de promoción como lo es hacer una buena publicidad, promociones por el producto, y las relaciones públicas, además la promoción establece toda una serie de incentivos o ventajas del producto, y si cuenta valores agregados que beneficien al consumidor final.

4.2.3.9 Estudio Técnico. La importancia de este estudio para un proyecto de viabilidad, radica en que permite establecer la viabilidad del proyecto en relación a los aspectos físicos, tecnológicos y del funcionamiento del mismo. Además, un estudio técnico debe tener un proceso productivo bien definido que determine los requerimientos de obras físicas, maquinaria, equipos, recursos humanos y materiales. Esto para medir luego la inversión inicial, los flujos de caja y el análisis financiero del proyecto.

El estudio técnico estudia las posibilidades materiales, físicas, o químicas de producir un bien o servicio que desea generar de un proyecto. Como se puede notar, el estudio técnico suministra la información necesaria con el fin de medir el monto a invertir y costos de operación de acuerdo al tipo de proyecto. En teoría se considera que deben utilizarse los procedimientos y tecnologías más modernos, solución que podría ser técnicamente óptima, pero no necesariamente financiera.

Establecer el tamaño del proyecto es esencial para determinar las inversiones y costos que se derivan del estudio técnico. Preguntas como dónde, cuánto, cuándo y con qué reproducir lo que se desea son las que se pretende responder con el estudio técnico, el cual encierra aquellos aspectos relacionados con el funcionamiento y la operatividad del proyecto. Los resultados de este estudio pueden tener más repercusión en la evaluación del proyecto que cualquier otro.

4.2.3.10 Estudio Organizacional. Para Sapag, (2003). “El componente administrativo de los proyectos, es fundamental para lograr los objetivos que persiga el negocio” (p. 135). Partiendo de esta definición, se debe entender que para garantizar éxito en el proyecto de viabilidad, se requiere establecer los puestos de trabajo necesarios para llevar a cabo una apertura de mercados y de esta manera, contar con personal calificado. Definir la misión, visión, valores corporativos, organigrama, entre otros aspectos.

4.2.3.10.1 Organigrama. El organigrama nos ofrece una perspectiva sinóptica de las relaciones estructurales de la compañía. El organigrama es según Marín (1997). “Aquella representación gráfica, lo más clara, precisa y sintética posible de las relaciones estructurales de cada organización, una instantánea de su diferenciación e integración interna en un momento dado” (p. 274).

4.2.3.10.2 Misión. En este aspecto, la compañía básicamente se debe centrar en la perspectiva vigente de los negocios, en lo que es y en lo que hace. Describe de manera general sus capacidades, su orientación al cliente, sus actividades y como se encuentra dentro de sus negocios. La declaración de la misión de una compañía, suele centrarse en perspectiva actual de los negocios (quienes somos y que hacemos); describe de manera general sus capacidades, su enfoque de cliente, sus actividades y el aspecto actual de sus negocios. Como dicen Pimienta y Martínez, (2013). “La misión define el propósito central de la organización, la razón de su existencia” (p. 85).

4.2.3.10.3 Visión. La visión tiene un valor muy importante referente a determinar la dirección y elaborar la estrategia. En cuanto a los objetivos, se puede encontrar objetivos estratégicos y objetivos financieros. Los primeros fortalecen la posición general de los negocios de una empresa, en tanto que los segundos tienen que ver con las metas de desempeño financiero que se han establecido y que la organización debe cumplir.

Pimienta y Martínez, (2013). Dice que la visión es “los puntos de vista en los que la empresa pretende situarse, tratando de equilibrar los intereses de todas las partes interesadas y proyectar un futuro que aporta un valor añadido a los interesados” (p. 85).

4.2.3.10.4 Objetivos. Chiavenato (1999). En su libro Administración de recursos humanos, manifiesta que:

Toda organización requiere alguna finalidad, algún concepto del porqué de su existencia y de lo que va a realizar, deben definirse las metas, los objetivos y el ambiente interno que necesitan los participantes, de los que depende para alcanzar sus fines. Los objetivos son las metas colectivas de acuerdo con la significación social (p. 3).

En ese orden de ideas, para una compañía es supremamente importante trazar los objetivos que les permitan trabajar de manera conjunta con todas las áreas, cumplir con los clientes y proveedores, proporcionar empleo productivo y entre otras cosas, satisfacer las expectativas de los inversionistas.

4.2.3.11 Estudio Legal. Es importante aquí considerar todos aquellos aspectos legales necesarios tanto para su implementación como una vez que su operación dé inicio. Entre estos aspectos se encuentran permisos de funcionamiento, patentes, seguros, impuestos, aranceles, inscripción de marcas, entre otros.

Sapag (2003) indica que: “por la viabilidad legal de un proyecto, se determina la existencia o inexistencia de normas que pudieran restringir la realización del negocio o coordinar su materialización al cumplimiento de algunos requisitos mínimos para poder implementarlo” (p. 136).

4.2.3.12 Estudio Financiero. El estudio financiero es la etapa de la evaluación de un proyecto que tiene como objetivo ordenar y sistematizar toda aquella información que suministraron los estudios anteriores y que tiene un carácter monetario.

Según Sapag (2003), “La sistematización de la información financiera consiste en identificar y ordenar todos los ítems de inversiones, costos e ingresos que puedan deducirse de todos los estudios financieros” (p. 55). Básicamente, consiste en la asignación de recursos reales y financieros al programa de inversión para dar inicio a la actividad económica. Los movimientos se realizan al inicio del proyecto en los siguientes campos:

a. Inversión fija: Es la asignación de recursos reales y financieros para obras físicas o servicios básicos del proyecto. El monto no tiene necesidad de ser convenido en forma continua durante el horizonte de planeamiento. Solo en el momento de su adquisición.

b. Inversión diferida: Se conforma por trabajos de investigación y estudios, gastos de organización y supervisión, de puesta en marcha de la planta, de administración, de asistencia técnica y capacitación de personal, imprevistos, en patentes y licencias, entre otros.

c. Capital de trabajo: Son los recursos que requiere el proyecto para atender las operaciones de producción y comercialización de bienes o servicios. Aprecia el monto de dinero que se necesita para dar inicio al ciclo productivo del proyecto en su fase de funcionamiento.

4.2.3.12.1 Inversiones del Proyecto. Son aquellas que en gran parte deben incurrirse antes de la puesta en marcha sin dejar de lado a aquellas que surjan durante su operación. Sapag (2003), indica que “Las inversiones del proyecto pueden calificarse, según corresponda, en terrenos, obras físicas, equipamiento de oficinas, capital de trabajo, puesta en marcha, entre otros” (p. 31).

4.2.3.12.2 Ingresos Operacionales. Los ingresos operacionales, son aquellos que se derivan por la actividad misma de la empresa en el intercambio de producto por dinero. Se pronostican mediante los resultados del estudio de mercado donde se puede tener una idea de las ventas que pueden generarse.

Sapag (2003), también indica que:

Los ingresos de operación se deducen de la información del precio y demanda proyectada, calculados en el estudio de mercado, de las condiciones de ventas, de estimaciones de residuos y el cálculo de ingresos por venta de equipos cuyo reemplazo está previsto durante el periodo de evaluación del proyecto (p. 32).

4.2.3.12.3 Costo de venta. Agrupa las cuentas que representan la acumulación de los costos directos e indirectos necesarios en la elaboración de productos y/o prestación de los servicios vendidos, de acuerdo con la actividad social desarrollada por el ente económico, en un período determinado. Al final del ejercicio económico, los saldos de las cuentas de costo de ventas se cancelarán con cargo a la cuenta 5905 ganancias y pérdidas. PUC

4.2.3.12.4 Gastos Operacionales. Agrupa las cuentas que representan los cargos operativos y financieros en que incurre el ente económico en el desarrollo del giro normal de su actividad en un ejercicio económico determinado. Mediante el sistema de causación se registrará con cargo a las cuentas del estado de resultados los gastos causados pendientes de pago. Se entiende causado un gasto cuando nace la obligación de pagarlo aunque no se haya hecho efectivo el pago.

Al final del ejercicio económico las cuentas de gastos se cancelarán con cargo al grupo 59 -ganancias y pérdidas. Los gastos se registrarán en moneda nacional, es decir en pesos, de suerte que las transacciones en moneda extranjera u otra unidad de medida deben ser reconocidos en moneda funcional, utilizando la tasa de conversión, tasa de cambio UPAC (hoy UVR) (aplicable en la fecha de su ocurrencia, de acuerdo con el origen de la operación que los genera. Los gastos se clasifican en operacionales y no operacionales.

4.2.3.12.5 Evaluación Financiera. El objetivo para este estudio, consiste en establecer las pautas generales que se deben considerar en los cálculos que se realicen de manera ordenada. Sapag (2003) define así la evaluación financiera: “La evaluación del proyecto se realiza sobre la estimación del flujo de caja de los costos y beneficios” (p. 30).

Tres funciones básicas de la evaluación financiera son:

- a. Determinar la viabilidad en que todos los costos pueden ser cubiertos oportunamente.
- b. Medir la rentabilidad de la inversión.
- c. Generar la información necesaria para realizar una comparación del proyecto con otras oportunidades de inversión.

4.2.3.12.6 Criterios de Evaluación Financiera. Los criterios de evaluación son de vital importancia para evaluar un proyecto individual y se pretende que esta evaluación se realice lo más realista que se pueda.

Sapag (2003) dice que “en la evaluación financiera lo que se pretende es analizar las principales técnicas de medición de rentabilidad de un proyecto individual.” (p. 30). Las técnicas de evaluación más comunes son, el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR); además existen otros métodos de uso menos corriente como el índice de deseabilidad o beneficio-costos descontado y el período de recuperación de la inversión.

a) Valor Actual Neto (VAN)

Es el valor actual de un flujo de efectivo futuro o de una serie de flujo de efectivo. Si el resultado es cero, significa que los flujos de efectivo del proyecto son suficientes para recuperar el capital invertido y proporcionar la tasa requerida de rendimiento o tasa mínima de rendimiento (TMAR) sobre el capital.

Si un proyecto tiene un VAN positivo generará un rendimiento mayor que lo que necesita para reembolsar los fondos proporcionados por los inversionistas. Ese rendimiento excesivo se acumulará únicamente para uso de los accionistas de la empresa.

De los criterios para evaluación del proyecto este es el método más conocido, y generalmente más aceptado por quienes evalúan los proyectos. Después de recuperar toda la inversión mide la rentabilidad que se desea tenga el proyecto.

El VAN se calcula restando la inversión inicial requerida en un proyecto, del valor presente de las entradas de efectivo proyectadas. Sapag (2003) dice que “Este criterio plantea

que el proyecto debe aceptarse si su valor actual neto (VAN) es igual o superior a cero, donde VAN es la diferencia entre todos sus ingresos y egresos expresados en su moneda actual” (p. 55).

En consecuencia, para el mismo proyecto puede presentarse que a una cierta tasa de interés, el VAN puede variar significativamente, hasta el punto de llegar a rechazarlo o aceptarlo según sea el caso.

b) Tasa Interna de Retorno (TIR)

Sapag (2003). Define la TIR “como aquella tasa de descuento que hace igual a cero el VAN del flujo de caja proyectado” (p. 135). Este método consiste en encontrar una tasa de interés en la cual se cumplen las condiciones buscadas en el momento de iniciar o aceptar un proyecto de inversión. Tiene como ventaja frente a otras metodologías como la del Valor Actual Neto (VAN) porque en este se elimina el cálculo de la Tasa de Interés de Oportunidad (TIO), esto le da una característica favorable en su utilización por parte de los administradores financieros.

La Tasa Interna de Retorno es aquella tasa que está ganando un interés sobre el saldo no recuperado de la inversión en cualquier momento de la duración del proyecto. En la medida de las condiciones y alcance del proyecto estos deben evaluarse de acuerdo a sus características. Esta es una herramienta de gran utilidad para la toma de decisiones financiera dentro de las organizaciones.

$$I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F}{(1+r)^t} = 0$$

Figura 2. Fórmula para determinar la tasa interna de retorno TIR. Adaptado de *Preparación y Evaluación de Proyectos*, por N. Sapag y R. Sapag, (2003) (p.65).

Dónde:

r = Tasa de retorno esperada

F= Flujos Netos de Efectivo Dicha fórmula supone que los flujos de caja son constantes y se considera el VAN igual a cero.

Los criterios de aceptación al usar estas técnicas son:

Tabla 1

Criterios de Aceptación Uso de la TIR

Técnica	Aceptación	Rechazo
VAN	≥ 0	< 0
TIR	$\geq \text{TMAR}$	$< \text{TMAR}$

Nota: TMAR: Es la tasa mínima aceptable de rendimiento o tasa de descuento. Adaptado de *Preparación y Evaluación de Proyectos*. N. Sapag, (2003) (p.65).

5. Marco conceptual

Para lograr un óptimo desarrollo en la realización del presente proyecto como lo es la viabilidad en apertura de mercados, de Arturo García frutas y verduras E.U., para los departamentos de Bolívar, Magdalena y Guajira, se tuvo en cuenta los siguientes referentes conceptuales:

Competencia: En el presente proyecto, conjunto de empresas que ofrecen productos iguales o similares a los de Arturo García o producen bienes "sustitutos"(que sustituyen en el consumo a nuestros productos).

Eva: Por medio de este indicador, se dará a conocer la cantidad de riqueza que la empresa genera en sus operaciones normales una vez ha cubierto todos sus costos y gastos, la financiación requerida, los impuestos y el costo de oportunidad de los promotores de la organización; este indicador reflejará la viabilidad y la generación de valor del proyecto en su desarrollo.

Flujo de caja libre: Estado financiero básico en el cual se refleja el saldo disponible para pagar a los accionistas y para cubrir el servicio de la deuda de la empresa, después de descontar las inversiones realizadas en activos fijos y en necesidades operativas de fondos. En la viabilidad en estudio, se emplea para determinar el indicador de creación de valor EVA.

Fruver: Composición de las palabras frutas y verduras, jerga utilizada en el gremio comercial para identificar el sector de las frutas y verduras.

Haccp: (hazard analysis critical control poina): Marca de seguridad para todos los alimentos, para garantizarle al consumidor final la seguridad y calidad del producto, durante los procesos de tratamiento, empaque, transporte, distribución y mercadeo.

Hortifrutícola: Fondo Nacional de Fomento Hortifrutícola (hortalizas y frutas).

Organoléptico: Se entenderá este término como todas aquellas descripciones de las características físicas que tienen (en este caso) los productos en general (Color, tamaño, textura, olor).

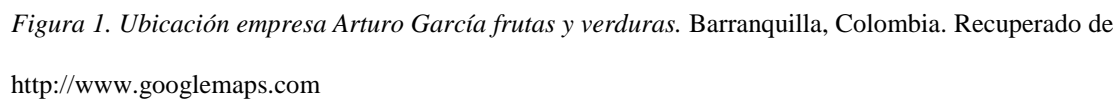
Periodo de la recuperación de la inversión (PRI): Mediante este indicador, se conocerá el tiempo que se requiere para que los flujos netos de efectivo de la inversión, recuperen su costo o inversión inicial. En el estudio financiero, se demostrará en cuántos periodos se recuperarían el valor invertido para llevar cabo la labor de la empresa.

Tasa interna de retorno (TIR): Es la tasa de rendimiento entregada por los dineros que permanecen invertidos en el proyecto (Arzuza M, 2009, p. 141); es decir, es la rentabilidad que obtienen los promotores del proyecto a desarrollar tras recuperar la inversión inicial.

Viabilidad: Al utilizar este término, se refiere a la posibilidad de realizar el proyecto de manera sostenible, generando valor y satisfacción para clientes, acreedores y propietarios.

5.1 Marco espacial

Para determinar el marco espacial del presente proyecto, se ha tomado como base de estudio a la empresa Arturo García, la cual se encuentra ubicada en la ciudad de Barranquilla en la calle 9A No. 44 – 50 sector Barranquillita y se desenvuelve en la industria alimenticia, dedicada a la comercialización y distribución de frutas y verduras en el departamento del Atlántico.



De igual forma, se tiene en cuenta como objeto de estudio a las diferentes empresas, hoteles, restaurantes, hospitales, casinos empresariales, entre otras sociedades, ubicadas en los departamentos de Bolívar, Magdalena y La Guajira como clientes potenciales.

A continuación, se describen generalidades de dichos departamentos como referente a la ubicación estratégica de la empresa Arturo García para la comercialización y distribución de sus productos.

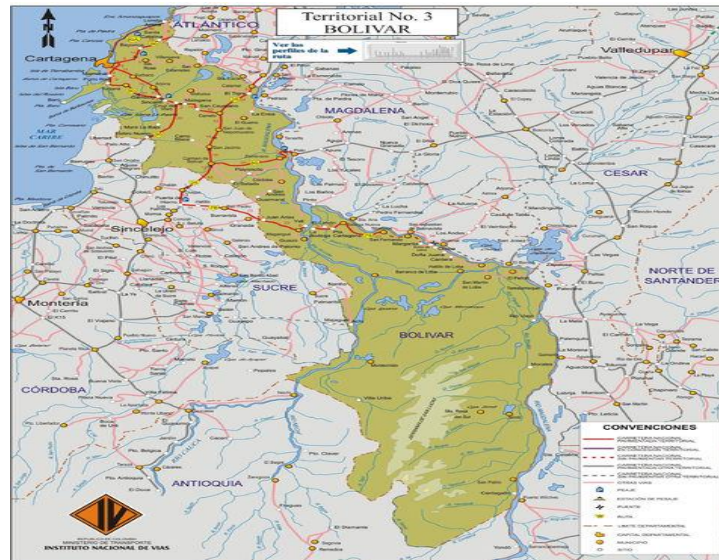


Figura 2. Departamento de Bolívar, Colombia. Coordenadas: $10^{\circ}24'N$ $75^{\circ}30'W$. Capital: Cartagena de Indias. Subdivisiones: 48 municipios. Superficie: 25.978 km². Puesto 14 de 33 departamentos. Límites: Mar Caribe, departamentos del Atlántico, Magdalena, Cesar, Santander, Antioquia, Sucre y Córdoba. Distancia de Barranquilla: 122 km ó 1 h 57 min. Recuperado de https://www.ecured.cu/Departamento_de_Bol%C3%ADvar (Colombia).



Figura 3. Mapa Departamento del Magdalena, Colombia. Coordenadas: $11^{\circ}14'31'N$ $74^{\circ}12'19'W$, Capital: Santa Marta. SUBDIVISIONES: 30 Municipios. Superficie: 24.188 Km². Puesto 20 de 33 Departamentos. LIMITES: Mar Caribe y Departamento del Atlántico, La Guajira, Cesar, Bolívar. Distancia de Barranquilla: 102 Km ó 1 H 45 min. Recuperado de <http://www.magdalena.gov.co/mapas/el-municipio-en-el-departamento>



Figura 4. Mapa Departamento de La Guajira. Coordenadas: 11°33' n 72°54' o Capital: Riohacha. Subdivisiones: 15 municipios. Superficie: 20.848 km². Puesto 25 de 33 departamentos. Límites: mar Caribe y departamentos de San Andrés y Providencia, Magdalena, Cesar, y la República Bolivariana de Venezuela. Distancia de Barranquilla: 346 km ó 5 h 34 min. Recuperado de http://www.laguajira.gov.co/web/index.php?option=com_content&view=article&id=1182&Itemid=78

5.2 Marco temporal

Se tiene en cuenta el comportamiento de compra de frutas y verduras por parte de las empresas objetos de estudio, ubicadas en los departamentos Bolívar, Magdalena y La Guajira durante el año 2015, así como la capacidad de almacenamiento, comercialización y distribución de mercancías por parte de la empresa Arturo García en el mismo periodo

5.3 Hipótesis de trabajo

Las hipótesis de trabajo se plantean con el propósito de llegar a explicar hechos o fenómenos que caracterizan o identifican el objeto de investigación. En este sentido y teniendo en cuenta el problema de investigación y el marco teórico que lo sustenta, se han planteado las siguientes hipótesis:

- ✓ Las empresas objeto de estudio, ubicadas en los departamentos de Bolívar, Magdalena y La Guajira, tienen la necesidad de comprar los productos de Arturo García por sus condiciones organolépticas.
- ✓ Arturo García cuenta con la viabilidad económica y financiera para cubrir la apertura de mercados en los departamentos de Bolívar, Magdalena y La Guajira.
- ✓ La empresa Arturo García cuenta con la infraestructura, equipo de trabajo y otras condiciones técnicas para cubrir la distribución de sus productos de manera oportuna.

6. Aspectos Metodológicos

En todo proceso de investigación es necesario que los hechos estudiados, así como las relaciones que se establecen entre éstos, los resultados obtenidos y las evidencias significativas encontradas en relación con el problema investigado, reúnan las condiciones de fiabilidad, objetividad y validez interna, para lo cual se requiere delimitar los procedimientos de orden metodológico, a través de los cuales se intenta dar respuesta a los interrogantes objeto de investigación.

En función de lo antes planteado, en este referente Metodológico se introdujeron diversos procedimientos utilizados para llevar a cabo la indagación, recopilación y análisis de datos con la finalidad de cumplir con los objetivos de la investigación y dar respuesta al problema inicialmente planteado, por lo que a continuación se describe enfoque epistemológico, tipo y diseño de investigación, población, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez, confiabilidad, técnicas de análisis de datos.

6.1 Paradigma de investigación

Desde la perspectiva metodológica que requiere la presente investigación, Zabala, De las Salas y Chávez (2015). Plantean

El estudio se ubica en el paradigma positivista dado a que éste enfatiza las mediciones y predicciones exactas sobre el comportamiento de grupos sociales, siendo además, generador del conocimiento llegando a las causas de los fenómenos aislados de los estados subjetivos de los individuos tal como lo plantea” (p. 34).

Ríos (2007). También indica que:

Es importante destacar que el paradigma positivista toma la medición estadística como el origen del conocimiento, y por tanto de esta manera accede al conocimiento, prevalece la investigación cuantitativa, desarrollada bajo métodos que resaltan la objetividad, tal como lo refiere (p. 227).

Ofrece una visión bastante restringida de la realidad social, pues analiza y estudia aquellos fenómenos observables que son susceptibles de medición, análisis matemáticos, control experimental.

En este sentido , mediante datos estadísticos y cuantificables se evaluará la viabilidad para la apertura de mercado de la empresa Arturo García frutas y verduras en los departamentos de Bolívar, Magdalena y La Guajira; teniendo en cuenta la naturaleza del enfoque cuantitativo en el cual prima la visión objetiva de los hechos o también llamado “realidad externa” al individuo. Solo de esta manera es posible garantizar la validez y confiabilidad de la investigación.

6.2 Tipo de estudio

La presente investigación se enmarca en el enfoque cuantitativo mediante un estudio descriptivo, a través del cual se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren.

Teniendo en cuenta lo anterior, mediante el presente proyecto se pretende determinar el grado de viabilidad en la apertura de mercado de la empresa Arturo García en los departamentos de Bolívar, Magdalena y La Guajira, a través del estudio descriptivo, develando la realidad en la que se encuentra la empresa objeto de estudio frente a la competencia directa y los clientes potenciales ubicados en estos tres departamentos de la región caribe colombiana.

De igual manera, se ubica un nivel descriptivo como lo define (Fontaines 2012, p. 128), “se fundamenta en la necesidad de establecer registros de hechos y procesos que suceden en determinados contextos o realidades”; en este sentido, el investigador, en el marco del presente proyecto focaliza su accionar en observar a los clientes potenciales de la empresa Arturo García los cuales ofrecerán al consumidor final los productos que brinda la compañía.

6.3 Método de investigación

Se contempla aquí la manera cómo se aplica el método científico, teniendo en cuenta el proceso seguido en la recolección de información, el diseño del instrumento, el cálculo de la muestra representativa, el muestreo y la tabulación.

De esta manera y teniendo en cuenta los criterios de la investigación cuantitativa, el procedimiento operativo empleado en el proyecto “Viabilidad en apertura de Mercado para la

empresa Arturo García Frutas y Verduras para los departamentos de Bolívar, Magdalena y la Guajira”, abarca acciones que se pliegan a la secuencia del método empírico-inductivo.

A partir de este método la investigación asume el contacto directo del investigador con el objeto de estudio, mediante rutinas de trabajo de campo, que permite obtener información relevante directamente de los involucrados, por lo que constituyen fuentes primarias, quienes ofrecen en sus opiniones, el insumo sobre el cual se elabora el análisis y la contrastación teórica, apreciando la construcción del conocimiento mediante vía inductiva, pero sometida a la rigurosidad de procedimientos racionales. Además el método de estudio empírico-inductivo posibilita revelar las relaciones esenciales y las características fundamentales del objeto de estudio, accesibles a la detección sensoperceptual, a través de procedimientos prácticos.

6.4 Población y Muestra

En toda investigación se establece la totalidad de individuos y el espacio donde se llevara a cabo. Para Chávez (2008), “la población es el universo de la investigación, sobre la cual se pretende generalizar los resultados. Está constituida, por características o estratos que distinguen a los sujetos entre sí” (p. 163). En este estudio la población se encuentra constituida por las sociedades reformadas según su actividad económica en los años 2009 y 2010 inscritas ante la DIAN de los departamentos de Bolívar, Magdalena y La Guajira de la siguiente manera:

Actividad económica	Número		Valor (millones de pesos)	
	2010	2011	2010	2011
Total	1.208	1.835	41.402	51.066
Agropecuario	21	17	934	955
Pesca	(-)	(-)	(-)	(-)
Explotación minera	5	15	175	786
Industria	109	139	10.931	5.016
Electricidad, gas y agua	2	8	202	293
Construcción	129	218	3.483	6.584
Comercio	301	366	8.217	8.375
Hoteles y restaurantes	66	84	3.298	3.205
Transporte	92	212	4.576	6.554
Seguros y finanzas	18	32	309	833
Inmobiliarias y alquiler	377	577	7.277	12.669
Administración pública	5	7	37	176
Servicios sociales y de salud	41	77	994	2.559
Servicios comunitarios, sociales y personales	42	83	969	3.062

Figura 1. Sociedades constituidas legalmente según actividad económica en el departamento de Bolívar.

Recuperado de http://www.dane.gov.co/files/icer/2011/bolivar_icer__11.pdf

Actividad económica	Número		Valor (millones de pesos)		Variación porcentual	
	2010	2011	2010	2011	Número	Valor
Total	488	795	14.959	29.893	62,9	99,8
Agropecuaria	35	52	3.083	2.798	48,6	-9,3
Explotación de minas	8	9	318	257	12,5	-19,1
Industria	45	39	1.504	1.315	-13,3	-12,6
Electricidad-gas-agua	2	2	2	15	0,0	*
Construcción	34	70	747	1.862	105,9	149,3
Comercio	123	223	3.585	7.244	81,3	102,1
Transporte	37	71	1.206	7.051	91,9	484,8
Finanzas	144	246	3.825	7.499	70,8	96,1
Servicios	60	83	689	1.851	38,3	168,5

Figura 2. Sociedades constituidas legalmente según actividad económica en el departamento de Magdalena.

Recuperado de http://www.dane.gov.co/files/icer/2015/ICER_Magdalena2015.pdf

Actividad económica	Número		Valor (Millones de pesos)		Variación porcentual	
	2009	2010	2009	2010	Número	Valor
Total	85	85	17.778	55.726	(-)	213,5
Agropecuario	3	2	761	216	-33	-71,6
Explotación minera	2	1	1.560	1.550	-50	-0,6
Industria	3	1	23	1	-67	-95,7
Electricidad, gas y agua	(-)	2	(-)	9.574	*	*
Construcción	5	7	425	2.467	40	480,5
Comercio	27	16	5.162	32.605	-41	*
Transporte	4	20	2.006	1.784	400	-11,1
Seguros y finanzas	1	(-)	320	(-)	-100	-100,0
Servicios	40	36	7.521	7.529	-10	0,1

Figura 3. Sociedades constituidas legalmente según actividad económica en el departamento de Magdalena.

Recuperado de http://www.dane.gov.co/files/icer/2015/ICER_La_Guajira2015.pdf

De acuerdo a la información obtenida en las figuras 6, 7 y 8, tenemos la siguiente información:

Total de Sociedades en Bolívar	1835
Total de Sociedades en Magdalena	795
Total de Sociedades en la Guajira	85
Total Población	2715

Así mismo se tendrá en cuenta la muestra de estudio, la cual según Chávez (2007). “constituye una porción representativa de la población, que permite generalizar sobre ésta, los resultados de la investigación” (p. 164).

El propósito de su determinación, es integrar las observaciones y mediciones de los sujetos, situaciones, organizaciones o fenómenos, los cuales forman parte del universo mayor, para extraer la información que corresponda al objeto de estudio

Para el objeto de esta investigación se aplicara la técnica de muestreo probabilístico, en el cual cada elemento tiene la misma posibilidad de formar parte de la muestra, más específicamente se tendrá en cuenta el muestreo simple aleatorio, ya que todas las unidades que componen la investigación son conocidas y tienen igual posibilidad de ser seleccionadas en la muestra.

Para definir el tamaño de la muestra se aplica con una fórmula muy extendida que orienta sobre el cálculo del tamaño de la muestra para datos globales, es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 p q N}{NE^2 + Z^2 p q}$$

Dónde:

n: Es el tamaño de la muestra

Z: Es el nivel de confianza

p: Es la variabilidad positiva

q: Es la variabilidad negativa

N: Es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados).

E: Es el error muestral deseado. El error muestral es la diferencia que puede haber entre el resultado que obtenemos preguntando a una muestra de la población y el que obtendríamos si preguntáramos al total de ella.

$$102.33 = \frac{(1.65)^2 * 0.5 * 0.5 * 2715}{2715 * (0.08)^2 + (1.65)^2 * 0.5 * 0.5}$$

Teniendo en cuenta la fórmula aplicada la muestra para la investigación es de 103 sociedades reformadas según su actividad económica en los años 2009 y 2010 inscritas ante la DIAN de los departamentos de Bolívar, Magdalena y La Guajira.

Con lo anterior, podemos decir que el tamaño de la muestra para los departamentos de Bolívar, La Guajira y Magdalena es de 103 y se calculó una proporción por departamento, de acuerdo a la cantidad de sociedades constituidas por departamento de la siguiente manera:

Bolívar: 70% que corresponde a 70 empresas

Magdalena: 27% que corresponde a 30 empresas

La Guajira: 3% que corresponde a 3 empresas.

Para la toma de la información, se contactaron algunas empresas vía telefónica según directorios telefónicos y otras de manera presencial en los departamentos de La Guajira con 3 sociedades, Bolívar con 70 sociedades y Magdalena con 30 sociedades.

6.5 Fuentes y técnicas para la recolección de información

6.5.1 Fuentes secundarias.

Es todo aquel material, que ya ha sido recopilado por otro, el cual sirve de apoyo para cumplir el objetivo planteado. Para el tema que se desarrolla se han empleado:

a. Bibliografía: Se consultará libros con información referente a las diferentes teorías de la administración, finanzas y mercadeo.

b. Internet: Se consultará en Internet información sobre datos estadísticos, leyes, normas, entre otras disposiciones.

c. Tesis. d. Periódicos y revistas.

6.5.2 Fuentes primarias.

Es la información que se genera durante el desarrollo de la investigación. Las fuentes primarias de información están constituidas por el propio usuario, de manera que para obtener información de él, es necesario entrar en contacto directo por las siguientes tres formas: observación, método de experimentación y acercamiento y conservación directa. En el caso del estudio que compete a este proyecto se tuvo en cuenta los testimonios y apreciaciones de los actores de la investigación, así como los resultados arrojados por el cuestionario realizado.

6.5.3 Técnicas para la recolección de información.

Un aspecto importante a desarrollar en el marco metodológico del presente proyecto, está relacionado con la definición de los métodos, instrumentos y técnicas de recolección de información que se utilizaran en función del problema y de los objetivos que han sido definidos previamente.

Según la naturaleza y de los datos que se requieren en este estudio, se empleara la técnica de encuesta y/o cuestionario la cual es definida por Chávez (2007) como “aquella realizada con el apoyo de un instrumento el cual contiene los detalles del problema a investigar, sus variables, dimensiones, indicadores e ítems” (p. 173).

Sobre la base de estas ideas, el cuestionario consiste en un conjunto de preguntas sobre los aspectos que interesan conocer en una investigación, aplicando el mismo a la población o muestra seleccionada; contiene preguntas cerradas las cuales poseen opciones de respuesta previamente delimitadas. Es decir se presentan las posibilidades de respuesta a los participantes, quienes deben acotarse a estas; pueden ser dicotómicas (dos posibilidades de respuesta) o incluir varias opciones de respuesta.

Para los fines de la investigación se diseñó un cuestionario de 9 ítems, incluyendo preguntas con respuestas dicotómicas y otras con múltiples opciones.

7. Estudio del mercado

En la siguiente fase del estudio de viabilidad, se tomara como referencia la teoría del Marketing Mix que según la definición de Kotler y Armstrong (2003),

Es el arte de ofrecer lo que el mercado quiere y obtener ganancias y para lograrlo se debe realizar un estudio de mercado y determinar que vender, a qué tipo de público le interesa un producto en específico, cuáles serían los canales de distribución y técnicas adecuadas de comunicación para vender dicho producto y precio al que se le debe vender (p. 63).

7.1 Producto

Las frutas y las verduras tienen cualidades nutricionales únicas: son bajas en calorías, contienen gran cantidad de agua, vitaminas hidrosolubles como vitamina C, ácido fólico, vitaminas del complejo B, vitaminas liposolubles como beta carotenos, vitamina A, E y K, minerales donde se destaca el potasio, magnesio y fibra. Cada una de ellas contienen unas propiedades organolépticas que son todas aquellas descripciones de las características físicas que

tiene la materia en general, según las pueden percibir los sentidos, como por ejemplo su sabor, textura, olor, color o temperatura.

Estas propiedades organolépticas, son las que comúnmente tienen en cuenta los clientes del mercado objetivo al momento de comprar las frutas y verduras para sus diferentes actividades comerciales y que son un factor importante al momento de tomar la decisión de compra. Por tal razón, es necesario que la empresa Arturo García adopte estas características en los productos para poder ofrecer a sus clientes calidad y sobre todo servicio.

Según la teoría de valor que se estudia en el presente proyecto, la compra, manipulación y almacenamiento de estos productos por parte de la empresa Arturo García estaría dentro de las actividades primarias de la cadena de valor y la distribución se encuentra de la logística externa, ya que el producto debe conservar sus propiedades organolépticas incluso hasta después de la entrega al cliente final para conservar una buena imagen corporativa y ofrecer un excelente servicio.

Arturo García es una empresa que distribuye frutas y verduras de muy buena calidad a clientes del sector institucional, entre los que se encuentran hoteles, restaurantes, casinos empresariales, hospitales, clínicas, industrias de medicinas naturales, almacenes de cadena, entre otras, que requieren de estos productos para sus procesos y/o elaboración de platos.

Características

Este producto está basado en las siguientes características:

- ✓ Nutritivos
- ✓ Higiénicos

- ✓ Económicos
- ✓ Frutas y Verduras 100% naturales y frescas

7.1.1 Uso del producto.

Estos productos pueden ser utilizados para la preparación de diferentes platos, en algunas ocasiones se puede consumir en el estado directamente sin ninguna preparación (caso de las frutas) o también puede ser utilizado para realizar medicinas naturales.

7.1.2 Calidad y apariencia.

El producto es natural, extraído directamente del campo y se entrega al cliente en canastas con capacidad de 25 kilos por producto, cada canastilla lleva el logotipo de la empresa y de acuerdo a las condiciones organolépticas del producto, se le emplea un empackado especial.

Las frutas es el elemento comestible de algunas plantas cultivadas o silvestres con gran contenido de agua, vitaminas y azúcar que suelen consumirse en su mayoría en estado natural fresco o como jugo y además, en otras presentaciones como postres, ensaladas y como alimentos preparados. Las verduras son hortalizas en su mayoría de color verde y de ahí toman su nombre; son muy importantes en la alimentación de las personas ya que son ricas en antioxidantes y vitaminas.

7.2 Precio

Con el objetivo de determinar el precio de los productos, que permita generar una rentabilidad para el proyecto y sostener la confiabilidad de los propietarios, es necesario realizar

un análisis de los proveedores actuales de Arturo García en cuanto a los costos y opciones de crédito para la empresa.

7.2.1 Proveedores.

Arturo García ha establecido que su aprovisionamiento de materia prima lo recibirá de las empresas Ana Gutiérrez, Pablo González, Gustavo Gutiérrez, Sergio García, Arturo García García, las cuales ofrecen a Arturo García González unos precios estables por cosechas, basados en las condiciones climáticas y las garantías que el estado dé para el flujo normal de transporte en las vías con seguridad. Se comprará la cantidad necesaria de verduras y frutas de manera que solo se tenga la que los clientes van solicitando con un incremento de pedido de un 20% para evitar los imprevistos.

Así mismo, los proveedores entregaron sus precios para las frutas y verduras. Es oportuno mencionar, que el precio de los productos posee unas variantes de acuerdo a la cosecha, estado de las vías, estado del tiempo y protestas de los gremios de transporte y agricultores que son comunes en el país. Es de aclarar, que estos precios también son regulados por el Ministerio de Agricultura Nacional.

Tabla 1

Costo de los productos

	Descripción	Costo del producto
1	Acelga X 500 gr	\$540
2	Agras X 250 gr	\$3.510
3	Aguacate X 500 gr	\$1.350
4	Aguacate hass X 500 gr	\$1.080
5	Ahuyama X 500 gr	\$216

6	Ají chino X 500 Gr	\$1.080
7	Ají picante	\$3.672
8	Ají topito X 500 Gr	\$972
9	Ajo X 500 Gr	\$1.026
10	Albahaca X 500	\$4.320
11	Alcachofa X 500 Gr	\$2.160
12	Apio X 500 Gr	\$432
13	Arracacha X 500 Gr	\$972
14	Arvejas X 500 Gr	\$1.620
15	Banano X 500 Gr	\$351
16	Batata X 500 Gr	\$702
17	Berenjena criolla X 500 Gr	\$378
18	Brócoli X 500 Gr	\$1.296
19	Calabacín amarillo X 500 Gr	\$1.134
20	Calabacín Verde X 500 Gr	\$1.134
21	Carambolo X 500 Gr	\$1.080
22	Cebolla Blanca Pelada X 500 Gr	\$999
23	Cebolla Larga X 500 Gr	\$810
24	Cebolla Puerro X 500 Gr	\$1.242
25	Cebolla Roja X 500 Gr	\$972
26	Cebollín Chino X 500 Gr	\$945
27	Champiñón a granel X Kg	\$5.292
28	Champiñón oyster a granel X Kg (Orellana)	\$8.100
29	Champiñón Portobello a granel X Kg	\$8.100
30	Champiñón crimini a granel X Kg	\$8.100
31	Cidra X 500	\$648
32	Cilantro X 500 Gr	\$1.620
33	Ciruela importada X 500 Gr	\$2.862
34	Ciruela nacional X 500 Gr	\$1.350
35	Coco seco X 500 Gr	\$810
36	Coliflor X 500 Gr	\$1.350
37	Col china X 500	\$1.026
38	Corozo X 500 Gr	\$1.296
39	Curuba X 500 Gr	\$594
40	Durazno X 500 Gr	\$2.862
41	Eneldo kiska X 50	\$1.350
42	Espárragos X 500 Gr	\$5.940
43	Espinaca X 500 Gr	\$1.350
44	Feijoa X 500 Gr	\$2.160
45	Fresa mediana X 500 Gr	\$2.160
46	Granadilla X 500 Gr	\$1.944
47	Guanábana X 500 Gr	\$1.350

48	Guayaba pera X 500 Gr	\$648
49	Guineo verde X 500 Gr	\$324
50	Guisantes X 250 Gr	\$2.160
51	Habas X 500 Gr	\$1.188
52	Habichuela corta X 500 Gr	\$540
53	Habichuelina X 250 Gr	\$2.268
54	Hierbabuena X 500 Gr	\$4.536
55	Hoja de tamal/ bijao X 500	\$756
56	Huevo aa unidad	\$240
57	Jengibre X 500 Gr	\$2.700
58	Kiwi X 500 Gr	\$2.862
59	Laurel kiska X 50	\$1.350
60	Lechuga batavia X 500 Gr	\$486
61	Lechuga morada X 500 Gr	\$1.998
62	Lechuga rizada X 500 Gr	\$1.998
63	Lechuga romana X 500 Gr	\$1.998
64	Limón común X 500 Gr	\$648
65	Limón Tahití X 500 Gr	\$540
66	Limonaria kiska X 50	\$1.350
67	Lulo X 500 Gr	\$1.350
68	Mandarina Selecta X 500 Gr	\$540
69	Mango De azúcar X 500 Gr	\$702
70	Mango Tommy X 500 Gr	\$702
71	Manzana Roja X 500 Gr	\$1.458
72	Manzana Verde X 500 Gr	\$1.458
73	Maracuyá X 500 Gr	\$972
74	Mazorca X 500 Gr	\$594
75	Mazorca Bogotana X 500 Gr	\$1.188
76	Melón cantalup X 500 Gr	\$540
77	Menta X 50	\$1.350
78	Mora X 500 Gr	\$1.350
79	Naranja Valencia X 500 Gr	\$351
80	Níspero X 500 Gr	\$810
81	Orégano kiska X 50	\$1.350
82	Papa clasificada (R-12) X 500 Gr	\$648
83	Papa criolla X 500 Gr	\$1.026
84	Papa pastusa X 500 Gr	\$648
85	Papaya hawaiana X 500 Gr	\$675
86	Papaya maradol X 500 Gr	\$540
87	Patilla X 500 Gr	\$324
88	Pepino cohombro X 500 Gr	\$405
89	Pepino europeo X 500 Gr	\$2.160

90	Pepino para rellenar X 500 Gr	\$918
91	Pera importada X 500 Gr	\$1.539
92	Perejil X 500 Gr	\$1.350
93	Pimentón amarillo X 500 Gr	\$2.700
94	Pimentón rojo X 500 Gr	\$810
95	Pimentón verde X 500 Gr	\$702
96	Pitahaya X 500 Gr	\$4.590
97	Piña Golden X 500 Gr	\$432
98	Plátano amarillo X 500 Gr	\$513
99	Plátano verde X 500 Gr	\$513
100	Pomelo X 500 Gr	\$810
101	Rábano rojo X 500 Gr	\$1.134
102	Raíz China X 500 Gr	\$1.620
103	Remolacha X 500 Gr	\$378
104	Repollitas X 500 Gr	\$2.160
105	Repollo blanco X 500 Gr	\$243
106	Repollo morado X 500 Gr	\$594
107	Romero kiska X 50 Gr	\$1.350
108	Rugula Unidad X 160 Gr	\$1.512
109	Tamarillo X 500 Gr	\$1.296
110	Tamarindo X 500 Gr	\$2.160
111	Tomate cherry X 500 Gr	\$1.620
112	Tomate De árbol X 500 Gr	\$810
113	Tomate Milano X 500 Gr	\$864
114	Tomate Pera X 500 Gr	\$675
115	Tomillo kiska X 50 Gr	\$1.350
116	Uchuvas X 400 Gr	\$1.890
117	Uva Isabella X 500 Gr	\$1.188
118	Uva roja X 500 Gr	\$1.458
119	Uva verde X 500 Gr	\$1.458
120	Yuca X 500 Gr	\$243
121	Zanahoria X 500 Gr	\$540
122	Zanahoria baby X 500 Gr	\$3.240
123	Zaragoza blanca X 500	\$2.700
124	Zapote X 500 Gr	\$1.350
125	Ñame X 500 Gr	\$459

Nota. . Se definen los costos de los productos, partiendo del valor reflejado en las facturas de compras a los proveedores directos de la empresa Arturo García durante el año 2016. Recuperado de área de facturación. Por A. García, (2016).

Cabe resaltar, que el proveedor asume el costo de envío de la mercancía hasta la bodega de Arturo García.

7.2.2 Políticas crediticias de los proveedores.

Para la construcción del presente proyecto, fue necesario llevar a cabo una mesa de trabajo con los proveedores actuales de Arturo García, donde se logró establecer políticas de créditos que fueran accesibles para la empresa y que a su vez, no perjudique la operación actual de los mismos. Esta negociación contempla un crédito a 60 días y un beneficio para Arturo García González del 4% de descuento por pronto pago.

7.2.3 Precio de productos.

Teniendo en cuenta los aspectos anteriores, se realiza el análisis de costos y se establece el precio para los productos de esta manera:

Tabla 2

Precio de productos

	Descripción	Precio (vigente)
	Acelga X 500 gr	\$768,00
2	Agras X 250 gr	\$4.992,00
3	Aguacate X 500 gr	\$1.920,00
4	Aguacate hass X 500 gr	\$1.536,00
5	Ahuyama X 500 gr	\$307,20
6	Ají chino X 500 Gr	\$1.536,00
7	Ají picante	\$5.222,40
8	Ají topito X 500 Gr	\$1.382,40

9	Ajo X 500 Gr	\$1.459,20
10	Albahaca X 500	\$6.144,00
11	Alcachofa X 500 Gr	\$3.072,00
12	Apio X 500 Gr	\$614,40
13	Arracacha X 500 Gr	\$1.382,40
14	Arvejas X 500 Gr	\$2.304,00
15	Banano X 500 Gr	\$499,20
16	Batata X 500 Gr	\$998,40
17	Berenjena criolla X 500 Gr	\$537,60
18	Brócoli X 500 Gr	\$1.843,20
19	Calabacín amarillo X 500 Gr	\$1.612,80
20	Calabacín Verde X 500 Gr	\$1.612,80
21	Carambolo X 500 Gr	\$1.536,00
22	Cebolla Blanca Pelada X 500 Gr	\$1.420,80
23	Cebolla Larga X 500 Gr	\$1.152,00
24	Cebolla Puerro X 500 Gr	\$1.766,40
25	Cebolla Roja X 500 Gr	\$1.382,40
26	Cebollín Chino X 500 Gr	\$1.344,00
27	Champiñón a granel X Kg	\$7.526,40
28	Champiñón oyster a granel X Kg (Orellana)	\$11.520,00
29	Champiñón Portobello a granel X Kg	\$11.520,00
30	Champiñón crimini a granel X Kg	\$11.520,00
31	Cidra X 500	\$921,60
32	Cilantro X 500 Gr	\$2.304,00
33	Ciruela importada X 500 Gr	\$4.070,40
34	Ciruela nacional X 500 Gr	\$1.920,00
35	Coco seco X 500 Gr	\$1.152,00
36	Coliflor X 500 Gr	\$1.920,00
37	Col china X 500	\$1.459,20
38	Corozo X 500 Gr	\$1.843,20

39	Curuba X 500 Gr	\$844,80
40	Durazno X 500 Gr	\$4.070,40
41	Eneldo kiska X 50	\$1.920,00
42	Espárragos X 500 Gr	\$8.448,00
43	Espinaca X 500 Gr	\$1.920,00
44	Feijoa X 500 Gr	\$3.072,00
45	Fresa mediana X 500 Gr	\$3.072,00
46	Granadilla X 500 Gr	\$2.764,80
47	Guanábana X 500 Gr	\$1.920,00
48	Guayaba pera X 500 Gr	\$921,60
49	Guineo verde X 500 Gr	\$460,80
50	Guisantes X 250 Gr	\$3.072,00
51	Habas X 500 Gr	\$1.689,60
52	Habichuela corta X 500 Gr	\$768,00
53	Habichuelina X 250 Gr	\$3.225,60
54	Hierbabuena X 500 Gr	\$6.451,20
55	Hoja de tamal/ bijao X 500	\$1.075,20
56	Huevo aa unidad	\$240,00
57	Jengibre X 500 Gr	\$3.840,00
58	Kiwi X 500 Gr	\$4.070,40
59	Laurel kiska X 50	\$1.920,00
60	Lechuga batavia X 500 Gr	\$691,20
61	Lechuga morada X 500 Gr	\$2.841,60
62	Lechuga rizada X 500 Gr	\$2.841,60
63	Lechuga romana X 500 Gr	\$2.841,60
64	Limón común X 500 Gr	\$921,60
65	Limón Tahití X 500 Gr	\$768,00
66	Limonaria kiska X 50	\$1.920,00
67	Lulo X 500 Gr	\$1.920,00
68	Mandarina Selecta X 500 Gr	\$768,00

69	Mango De azúcar X 500 Gr	\$998,40
70	Mango Tommy X 500 Gr	\$998,40
71	Manzana Roja X 500 Gr	\$2.073,60
72	Manzana Verde X 500 Gr	\$2.073,60
73	Maracuyá X 500 Gr	\$1.382,40
74	Mazorca X 500 Gr	\$844,80
75	Mazorca Bogotana X 500 Gr	\$1.689,60
76	Melón cantalup X 500 Gr	\$768,00
77	Menta X 50	\$1.920,00
78	Mora X 500 Gr	\$1.920,00
79	Naranja Valencia X 500 Gr	\$499,20
80	Níspero X 500 Gr	\$1.152,00
81	Orégano kiska X 50	\$1.920,00
82	Papa clasificada (R-12) X 500 Gr	\$921,60
83	Papa criolla X 500 Gr	\$1.459,20
84	Papa pastusa X 500 Gr	\$921,60
85	Papaya hawaiana X 500 Gr	\$960,00
86	Papaya maradol X 500 Gr	\$768,00
87	Patilla X 500 Gr	\$460,80
88	Pepino cohombro X 500 Gr	\$576,00
89	Pepino europeo X 500 Gr	\$3.072,00
90	Pepino para rellenar X 500 Gr	\$1.305,60
91	Pera importada X 500 Gr	\$2.188,80
92	Perejil X 500 Gr	\$1.920,00
93	Pimentón amarillo X 500 Gr	\$3.840,00
94	Pimentón rojo X 500 Gr	\$1.152,00
95	Pimentón verde X 500 Gr	\$998,40
96	Pitahaya X 500 Gr	\$6.528,00
97	Piña Golden X 500 Gr	\$614,40
98	Plátano amarillo X 500 Gr	\$729,60

99	Plátano verde X 500 Gr	\$729,60
100	Pomelo X 500 Gr	\$1.152,00
101	Rábano rojo X 500 Gr	\$1.612,80
102	Raíz China X 500 Gr	\$2.304,00
103	Remolacha X 500 Gr	\$537,60
104	Repollitas X 500 Gr	\$3.072,00
105	Repollo blanco X 500 Gr	\$345,60
106	Repollo morado X 500 Gr	\$844,80
107	Romero kiska X 50 Gr	\$1.920,00
108	Rugula Unidad X 160 Gr	\$2.150,40
109	Tamarillo X 500 Gr	\$1.843,20
110	Tamarindo X 500 Gr	\$3.072,00
111	Tomate cherry X 500 Gr	\$2.304,00
112	Tomate De árbol X 500 Gr	\$1.152,00
113	Tomate Milano X 500 Gr	\$1.228,80
114	Tomate Pera X 500 Gr	\$960,00
115	Tomillo kiska X 50 Gr	\$1.920,00
116	Uchuvas X 400 Gr	\$2.688,00
117	Uva Isabella X 500 Gr	\$1.689,60
118	Uva roja X 500 Gr	\$2.073,60
119	Uva verde X 500 Gr	\$2.073,60
120	Yuca X 500 Gr	\$345,60
121	Zanahoria X 500 Gr	\$768,00
122	Zanahoria baby X 500 Gr	\$4.608,00
123	Zaragoza blanca X 500	\$3.840,00
124	Zapote X 500 Gr	\$1.920,00
125	Ñame X 500 Gr	\$652,80

Nota. Se definen los precios de los productos, partiendo de los costos, precios del mercado, competencias, entre otras disposiciones generales. Recuperado de “área de facturación, por A. García, 2016.

7.2.4 Condiciones de pago.

Las condiciones de pago para los clientes se determinan de la siguiente manera:

Mantener los pagos de contado durante los 3 primeros meses de operaciones, para después de ese lapso y teniendo en cuenta las necesidades y características del cliente manejaremos un crédito con pago a 30 días, previo estudio de crédito.

Haciendo referencia a la Teoría de Valor de Porter, esta fase del proyecto se puede vincular dentro de las “Operaciones” ya que se tiene en cuenta todo el proceso de compra del producto por parte de Arturo García, mientras más eficiente sea la empresa al momento de la compra, más dinero podrá ahorrar.

7.3 Plaza

Análisis del sector

Según Kotler y Armstrong, (2003). Un mercado es el “conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o un deseo particular que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio” (p. 63). Así mismo, Mankiw (2012) define el mercado como “un grupo de compradores y vendedores de un determinado bien o servicio. Los compradores determinan conjuntamente la demanda del producto, y los vendedores la oferta” (p. 58).

Partiendo de estas dos definiciones, se ha realizado un análisis del sector para conocer el perfil del mercado, el cliente objetivo, la oferta, la demanda, los proveedores, la empresa y las oportunidades que con estas, se dan para el presente estudio de viabilidad.

7.3.1 Perfil del consumidor.

7.3.1.1 Sector Hotelero. En julio del 2014, un periódico de gran circulación regional en Colombia como lo es EL HERALDO, publicó en sus páginas un artículo que hace referencia al crecimiento de la industria hotelera en la región caribe, en el cual, Cartagena lidera el ranking de este tipo de proyectos, además, para el gobierno nacional llegar a 4 millones de turistas internacionales era la meta del 2014 y se espera que para el 2016 se construyan alrededor de 36 hoteles que dejarían unas 5.000 habitaciones en toda la región.

Según Romo, (2017). En una publicación realizada por el periódico El Herald de la ciudad de Barranquilla, indica que:

“Las inversiones hoteleras, han jalonado al sector, el cual se ha convertido en uno de los nuevos motores del país, si tenemos en cuenta que el número de visitantes entre diciembre de 2015 y de 2016 Colombia tuvo una variación del 9%. El año pasado ingresaron 2.6 millones de personas según cifras de migración Colombia”.

Así mismo, Arteaga (2015). En su publicación del diario La República en Colombia, señala que:

El año pasado se conocieron varios acuerdos en el sector hotelero y en agosto, por ejemplo, se conoció que la cadena de hoteles Hilton, en su plan de expansión que incluye nueve aperturas y una inversión que supera los US\$100 millones, llegó a Cali con su marca Hampton. La cadena abrió en 2013 edificaciones en Cartagena y Barranquilla y logró en ese mismo periodo, una ocupación mayor a 70%.

La cadena hotelera Meliá de origen español, fue otra que arribó a través de la inmobiliaria Karmairí que contaba hasta ese momento con un hotel-spa de 14 habitaciones, al que el grupo foráneo le está invirtiendo \$54.000 millones para aumentar su área construida a 16.000 metros cuadrados. El proyecto será lanzado en 2017.

En Febrero arrancó con una plaza agitada y en los primeros tres días del mes ya se hicieron públicos dos negocios de ‘peso’. El pasado lunes, 2 de febrero, NH Hoteles adquirió a Hoteles Royal por \$177.000 millones, y ayer, el Grupo Gilinski, propiedad del banquero y empresario vallecaucano Jaime Gilinski Bacal y Allen Smith, presidente y CEO de Four Seasons, líder de la hotelería mundial, confirmaron que tras una negociación de más de un año, las compañías llegaron a un acuerdo de US\$100 millones para operar los hoteles Hotel Casa Medina y Charleston Bogotá. Dicho acuerdo es indefinido, no tiene fecha de caducidad.

7.3.1.2 Las que más venden en el sector. De acuerdo con el más reciente reporte de la Superintendencia de Sociedades dirigida por Francisco Reyes, las cinco organizaciones que más venden en el mercado hotelero colombiano son: Hoteles Decamerón con \$136.845 millones, Hoteles Estelar, \$100.869 millones; Sociedad Hotelera Tequendama, \$77.140 millones; Promotora Turística del Caribe, \$73.808 millones; y Servihoteles, \$62.653 millones.

Este negocio se ha vuelto tan atractivo que son varios los empresarios de otros sectores que han entrado a ofrecer servicios hoteleros. Este es el caso del Grupo Terranum propiedad del joven magnate, Alejandro Santodomingo que según la revista Forbes tiene una fortuna de US\$11.100 millones, el cual se hizo acreedor en mayo del año pasado, a la empresa Decamerón en una transacción de US\$500 millones que lo convirtió en el líder de la hotelería nacional y en Latinoamérica.

Hasta antes del negocio, Terranum contaba con seis hoteles en Latinoamérica, distribuidos así: dos en Colombia, tres en Costa Rica y uno en El Salvador. El otro ejemplo es el dueño del Grupo Aval, Luis Carlos Sarmiento Angulo, es dueño de Hoteles Estelar en Colombia, Perú y Panamá. Actualmente cuenta con 15 destinos y 29 complejos. Así las cosas y teniendo en cuenta que los expertos pronostican que este año será definitivo para la inversión final, no se descartaría la llegada de marcas del tamaño de Ritz Carlton.

Con la llegada de estas grandes cadenas de hoteles en los departamentos de Bolívar, Magdalena y La Guajira, así como se expresa en los párrafos anteriores, muchos turistas locales y extranjeros ven más atractiva la región caribe para pasar sus vacaciones, hacer sus negocios o visitar sus familias, esto implica que se incrementen las ventas de los alimentos en restaurantes y por supuesto, el consumo de frutas y verduras, lo que se convierte en una oportunidad para la empresa Arturo García y un aspecto positivo para el presente estudio de viabilidad.

7.3.1.3 Sector Industrias. Un artículo muy reciente de la Revista Semana en Colombia, se resalta el crecimiento industrial que se ha venido reflejando con el paso de los años en las principales ciudades de la Región Caribe como lo son Santa Marta, Barranquilla y Cartagena y en el artículo se menciona como Muchas de las grandes y medianas empresas del país están trasladando sus plantas y oficinas a la costa Atlántica y resalta que “con la reciente firma de acuerdos comerciales y el gran atraso en la infraestructura vial, que dificulta la llegada a los puertos, muchas empresas nacionales y extranjeras comenzaron a moverse hacia el norte del país.

Los gigantescos recursos que llegan a Cartagena, Barranquilla y Santa Marta, dan cuenta de la dimensión de este fenómeno. Se estima que en los últimos tres años, las inversiones en los

nuevos proyectos empresariales de estas tres capitales superan 10.000 millones de dólares, entre nuevas plantas y ampliación de las ya existentes, tanto nacionales, como extranjeras.

En Barranquilla por ejemplo, se han instalado este año una decena de nuevas empresas y un número similar de compañías ha ampliado sus plantas. Entre estas últimas están multinacionales como Bayer, Indra, Bimbo, Vopak, Sutherland y Tecnoglas. Lo más sorprendente es que, según Pro Barranquilla, están por aterrizar otras 20 compañías, entre ellas las metalúrgicas De acero de México y Norton de España.

Cartagena no se queda atrás. Ya es la primera ciudad industrial del Caribe y la quinta del país. Allí está ubicada Reficar, la refinería de Ecopetrol, un megaproyecto que con inversiones cercanas a 7.000 millones de dólares duplicará la capacidad de refinación de gasolina de 80.000 a 160.000 barriles diarios.

La petroquímica es uno de los sectores más fuertes de La Heroica y sus alrededores con empresas como Dow Química; Tubos del Caribe de la argentina Tenaris; la mexicana Mexichen, Biofilm y Etex Group, una multinacional belga del sector químico y plástico. A la capital de Bolívar también decidieron llegar con sus propias plantas las cementeras Argos y Holcim. Según un informe de Invest in Cartagena, en lo corrido del año la entidad ha apoyado 92 proyectos con participación extranjera.

Por su parte, a Santa Marta han llegado diversos proyectos en los últimos años. La empresa Alquilería escogió esta ciudad para instalar una planta de producción en la costa Atlántica. En la zona franca Tayrona están instaladas 14 empresas.

Varias razones explican este volcarse al Caribe colombiano. Una de ellas es su ubicación privilegiada. Está cerca de Centroamérica y Estados Unidos, dos de los principales destinos de las empresas nacionales y mercados con los que el país ha firmado tratados de libre comercio.

Más del 70% del comercio exterior colombiano se mueve por esta zona. Cartagena, Barranquilla y Santa Marta tienen las mejores zonas portuarias del país; hay 42 concesiones privadas y públicas. Una de ellas es la Sociedad Portuaria de Cartagena, que se ha convertido en un punto de llegada de las principales navieras y cruceros del mundo y tiene el quinto puerto más importante de América Latina. Por su parte, la Sociedad Portuaria de Santa Marta está en expansión e invertirá 70 millones de dólares para ampliar su capacidad de contenedores y construir un muelle de aguas profundas para la llegada de cruceros. Barranquilla no se queda atrás. La Sociedad Portuaria construye una nueva bodega de refrigerados para atender la mayor carga que llegará con la movilización de mercancías por el río Magdalena.

Así como la industria en la región caribe crece, del mismo modo crecen las oportunidades para el comercio de frutas y verduras en los departamentos de Bolívar, Magdalena y La Guajira debido a que en estas empresas o industrias, ofrecen a sus empleados casinos empresariales para que puedan adquirir sus alimentos y hacerlos sentir con la comodidad e higiene de un restaurante de alta categoría. Para Arturo García es una oportunidad de incursionar en este mercado y para el presente proyecto de viabilidad un punto positivo para determinar su viabilidad.

7.3.2 Canales de Distribución.

Las vías elegidas por una empresa para que un producto recorra desde que es creado hasta que llega al consumidor final, se implementa a través de los canales de distribución. Para el presente proyecto, el canal de distribución a utilizar de acuerdo al análisis de rutas, proveedores, costos y otros elementos importantes, será el siguiente:

canal recorrido

Corto Campo (finca) ---- Arturo García -- Cliente

Teniendo en cuenta el análisis anterior, se establecen las rutas de comercialización de los productos en los departamentos de Bolívar, Magdalena y la Guajira, la cual va a permitir elaborar el plan de distribución y costos por concepto de fletes, transporte y viáticos.

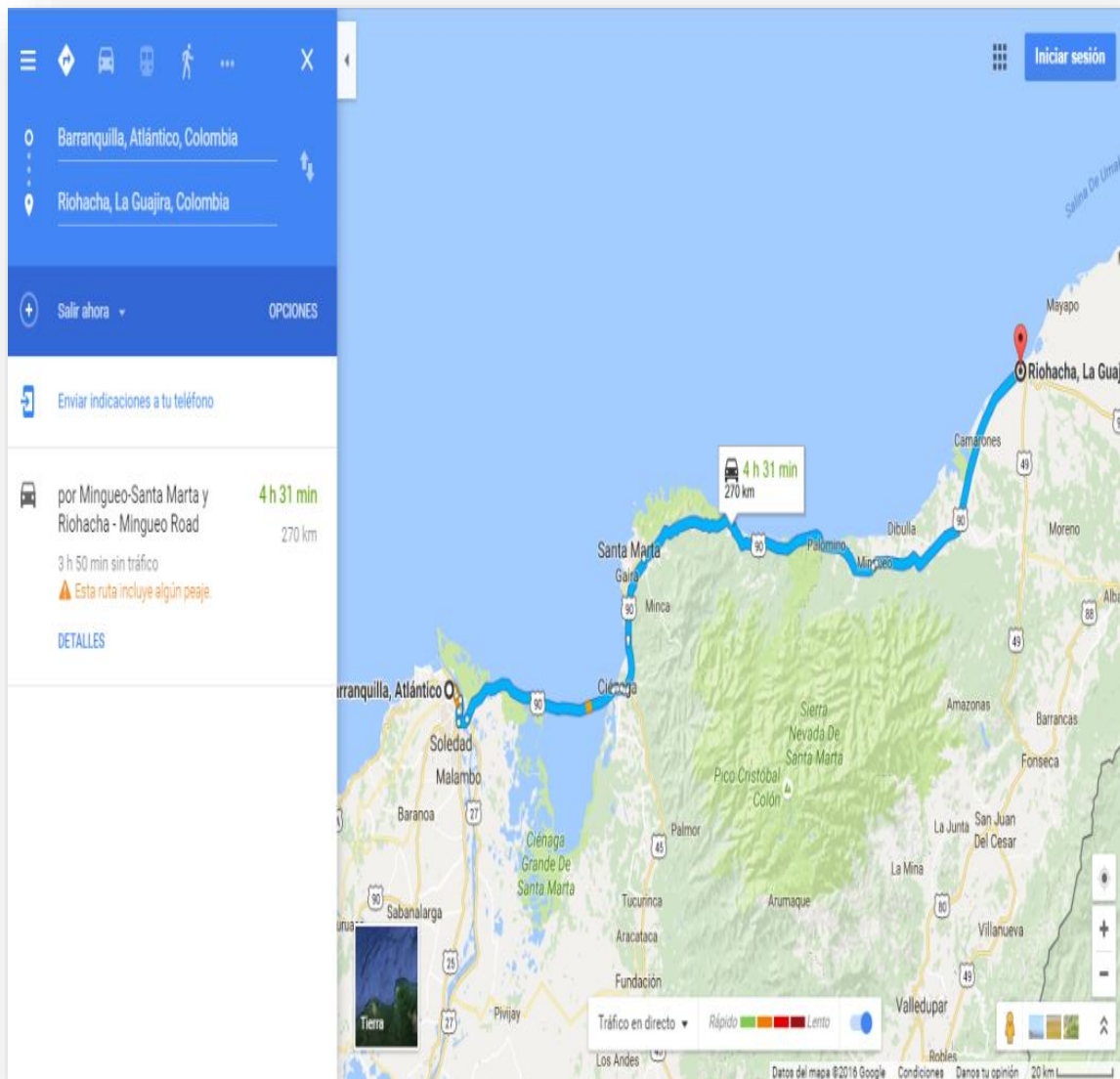


Figura 1. Ruta Barranquilla – Riohacha. Recuperado de <https://www.google.com/maps/dir/Cra.+44+2310-6,+Barranquilla,+Atl%C3%A1ntico/Riohacha,+La+Guajira/@11.2449943,-74.4062656,9z/data=!3m1!4b1!4m13!4m12!1m5!1m1!1s0x8ef4329c037974b9:0xa6a6a5691b798a09!2m2!1d-74.7751575!2d10.98261!1m5!1m1!1s0x8e8b62ae5191d0d9:0xb4b4a0a181b3bbd2!2m2!1d-72.9167838!2d11.5384151>

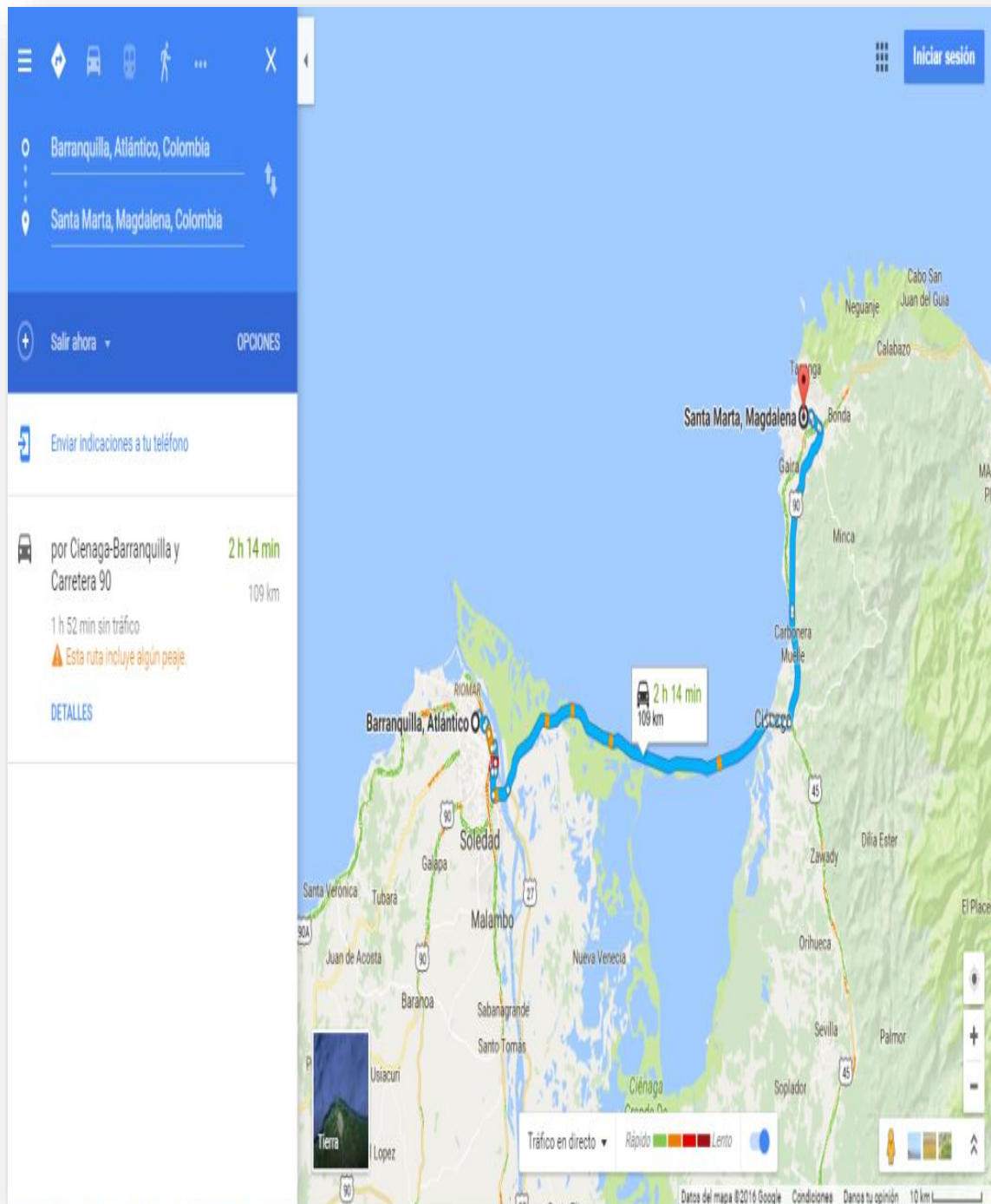
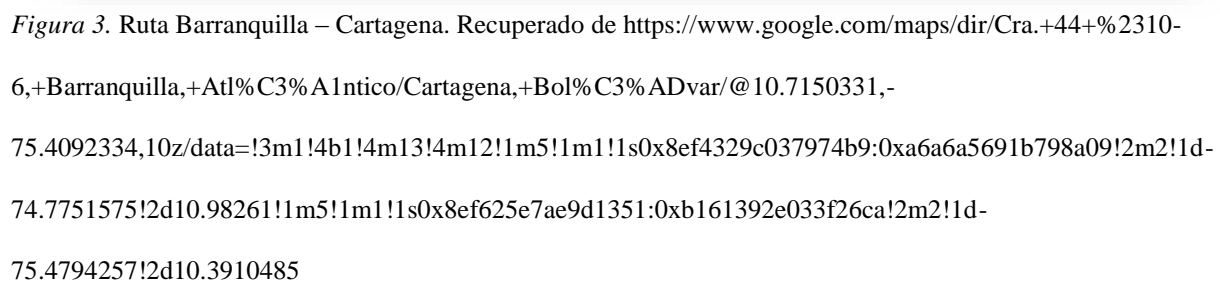


Figura 2. Ruta: Barranquilla – Santa Marta. Recuperado de <https://www.google.com/maps/dir/Cra.+44+%2310-6,+Barranquilla,+Atl%C3%A1ntico/Santa+Marta,+Magdalena/@11.0951347,-74.6224893,11z/data=!3m1!4b1!4m13!4m12!1m5!1m1!1s0x8ef4329c037974b9:0xa6a6a5691b798a09!2m2!1d-74.7751575!2d10.98261!1m5!1m1!1s0x8ef4f66ff59a173d:0x124b95fc153af9b8!2m2!1d-74.2110227!2d11.2403547>



7.3.2 Logística de envío de mercancía.

Para calcular los costos de distribución de los productos, el tiempo y la distancia a los departamentos de Bolívar, Magdalena y la Guajira, se coloca como referente la ciudad capital de cada uno de los anteriores departamentos, esto se debe a que la gran mayoría del segmento de estudio se encuentra ubicado en el área metropolitana de estas ciudades y en las vías de acceso a las mismas.

Es importante mencionar que la empresa cuenta con 6 camiones de carga máxima de 10 toneladas, los cuales pueden realizar la distribución de la mercancía en todo el territorio de la Región Caribe.

Tabla 3

Relación de peajes por viaje

Destino	Categoría Camión	Valor Peaje	Cantidad pea	Total peaje x viaje	Cantidad de viajes x mes	Total mensual	Total Anual
La Guajira	III	\$ 18.200	8	\$ 145.600	4	\$ 582.400	\$ 6.988.800
Magdalena	III	\$ 18.200	4	\$ 72.800	8	\$ 582.400	\$ 6.988.800
Bolívar	III	\$ 18.200	4	\$ 72.800	8	\$ 582.400	\$ 6.988.800
Total						\$ 1.747.200	\$ 20.966.400

Nota. Para la tabla de relación de peajes, se tuvo en cuenta la información reflejada por el ministerio de transporte de Colombia a través de Inviás, para el tipo de camiones que utiliza la empresa Arturo García. Adaptado de <https://www.invias.gov.co/index.php/archivo-y-documentos/informacion-institucional/7006-tarifas-de-peajes-invias-2018>. Por A. Ahumada (2018).

Como se puede observar en la tabla 4, para el departamento de la Guajira se estimaron 4 viajes por mes, para el departamento del magdalena y bolívar, se estimaron 8 viajes al mes en camiones totalmente refrigerados.

Tabla 4

Relación ACPM por viaje

Destino	Capacidad por camión (gal)	Precio por galón ACPM	Tanqueo total	Requerimiento por viaje	Total ACPM por Viaje	Cantidad viajes por mes	Total mensual	Total anual
La Guajira	37	\$ 8.082	\$ 299.034	100%	\$ 299.034	4	\$ 1.196.136	\$ 14.353.632
Magdalena	37	\$ 8.082	\$ 299.034	50%	\$ 149.517	8	\$ 1.196.136	\$ 14.353.632
Bolívar	37	\$ 8.082	\$ 299.034	50%	\$ 149.517	8	\$ 1.196.136	\$ 14.353.632
Total							\$ 3.588.408	\$ 43.060.896

Nota. Para la relación del ACPM, se tuvo en cuenta la información del costo del ACPM en Colombia y la cantidad de galones a los que tienen capacidad cada camión que utiliza la empresa Arturo García. Por A. Ahumada (2018).

Tabla 5

Asignación de viáticos transportadores y vendedores.

Viaticos conductores	Autorizado por viaje	Cantidad viajes X mes	Total mensual	Total anual
La Guajira	\$ 150.000	4	\$ 600.000	\$ 7.200.000
Magdalena	\$ 100.000	8	\$ 800.000	\$ 9.600.000
Bolívar	\$ 100.000	8	\$ 800.000	\$ 9.600.000
Total Viaticos			\$ 2.200.000	\$ 26.400.000
Viaticos vendedor	Autorizado por viaje	Cantidad viajes X mes	Total mensual	Total anual
La Guajira	\$ 100.000	1	\$ 100.000	\$ 1.200.000
Magdalena	\$ 60.000	2	\$ 120.000	\$ 1.440.000
Bolívar	\$ 80.000	2	\$ 160.000	\$ 1.920.000
Total viaticos			\$ 2.580.000	\$ 4.560.000

Nota: Para la Asignación de viáticos a conductores y personal de ventas, se tiene en cuenta los costos de alimentación, gastos de papelería, movilidad, entre otras disposiciones. Por A. Ahumada (2018).

7.3.3 Análisis de la Competencia.

De acuerdo a la información suministrada por las empresas visitadas en los departamentos de Bolívar, Magdalena y La Guajira, durante el estudio de mercado realizado en

el segundo semestre del año 2015, se conocieron las principales fuentes de aprovisionamiento de frutas y verduras que las empresas objeto de estudio utilizan actualmente.



Figura 4. Competencia LHM ubicada en la ciudad de Cartagena departamento de Bolívar. Recuperado de <http://www.lhm.com.co/home.html>

LHM (Legumbres Heriberto Montes): Es una empresa familiar fundada en 1965 y dedicada a la comercialización de frutas y verduras en el departamento de Antioquia y con gran participación en la Costa Atlántica, una sucursal ubicada en la ciudad de Cartagena la cual permite abarcar clientes institucionales en toda la región Caribe colombiana. Actualmente, cuenta con camiones refrigerados para la distribución de los productos.



Figura 5. Competencia Mambo, ubicada en la ciudad de Cartagena departamento de Bolívar. Recuperado de <http://www.mambo.com.co/>

C.I. MAMBO S.A.S: Empresa creada en el año 2000 en la ciudad de Cartagena, ofrecen a sus clientes cumplimiento, calidad, economía y constancia. Sus productos están dirigidos a clientes institucionales ubicados en Cartagena, Barranquilla, Santa Marta, Sincelejo y Valledupar. Actualmente, cuenta con camiones refrigerados para la distribución de los productos en la región Centrales de Abastos y mercado público de Barranquilla, Santa Marta y Cartagena.

Almacenes de Cadena: Almacenes Éxito, Jumbo y Cencosud, Carulla, Olímpica, Sao, Mega Tiendas, Mercamas, Rapimerca, Surtimax y Único.DSZ

7.4 Promoción

El objetivo principal de mercado de la empresa Arturo García, es dar a conocer los servicios ofrecidos y comercializar la calidad de sus productos, en los departamentos de Bolívar, Magdalena y La Guajira, así mismo, proyectar a futuro la potencialización del consumo de frutas y verduras en el mercado escogido para el estudio.

7.4.1 Alternativas de penetración.

Entre las alternativas de penetración que utilizará Arturo García, se mencionan las siguientes:

- ✓ Elaborar una lista de prospectos y caracterizarlos de acuerdo al tipo de empresas a la que pertenece (hotel, restaurante, casino, entre otros)
- ✓ Se iniciara contacto con los clientes objetivo haciendo tele mercadeo y en segunda instancia visitas al segmento escogido a cargo de un vendedor o asesor comercial a Hoteles, restaurantes, casinos empresariales, clínicas, hospitales, centros de acopio, almacenes de cadena, entre otros, ubicados en los departamentos de La Guajira, Magdalena y Bolívar.
- ✓ Es importante hacer entrega de brochure con información corporativa de Arturo García y de los productos que ofrece la empresa en el momento de la primera visita.
- ✓ Elaborar lista de referidos con los clientes que sean visitados y contactarlos.

7.4.2 Alternativas de comercialización.

Las alternativas de comercialización a utilizar para garantizar el éxito del proyecto serán las siguientes:

- ✓ Catálogo de servicios.

- ✓ Tarjetas de presentación
- ✓ Publicidad en los camiones.
- ✓ Contramarca en las canastillas
- ✓ Visitas constantes del vendedor

7.4.3 Estrategia de ventas.

De acuerdo al estudio de mercado realizado, se venderá de contado y a crédito máximo de 30 días acogiéndonos a las necesidades y características del cliente. Se capacitará al personal de ventas sobre los productos, funciones y la empresa, se utilizarán los canales de distribución escogidos y los medios de publicidad y comunicación establecidos Etc.

Por su parte, se brindará acompañamiento continuo al cliente por parte de los vendedores de la empresa Arturo García, los cuales, estarán pendiente de revisar junto a los jefes de despacho que la mercancía salga en perfectas condiciones, que llegue en el momento estimado garantizando la calidad de los mismos, cantidad y precios negociados.

El vendedor deberá visitar a los clientes con la siguiente frecuencia:

La Guajira: 1 vez por mes

Magdalena: 2 veces por mes

Bolívar: 2 veces por mes

El objetivo primordial de las visitas es escuchar al cliente y solucionar cualquier inconveniente presentado tanto con el producto, como con los precios y la cartera.

7.4.4 Manejo de Clientes Especiales.

Se le llama clientes especiales a aquellos que por sus políticas internas, tamaño, poder adquisitivo y poder de negociación, sea necesario ofrecerles créditos con periodos de pago hasta

45 días. A estos clientes se les deberá programar visitas extraordinarias con el vendedor y en algunos casos con el jefe de ventas con el fin de mantener la negociación de los productos.

7.4.5 Demanda.

Así como se define en el sustento teórico, la demanda puede ser definida como la cantidad de bienes y servicios que son adquiridos por consumidores a diferentes precios o a una unidad de tiempo específica. Es decir, la demanda es la que indica que va a comprar, cómo, dónde y en qué tiempo teniendo en cuenta su necesidad. Con base en esta definición, y para obtener los datos relacionados con la demanda, se realizó una encuesta a los clientes objetivos cuyos resultados se describen a continuación:

SI	337
NO	0

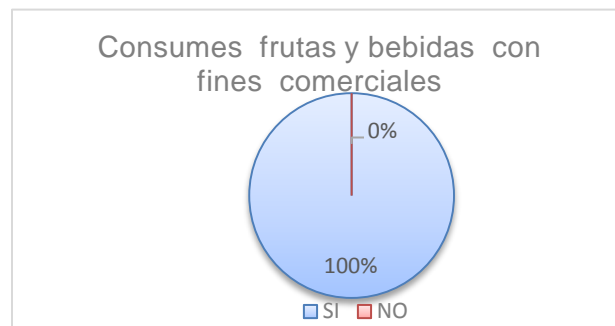
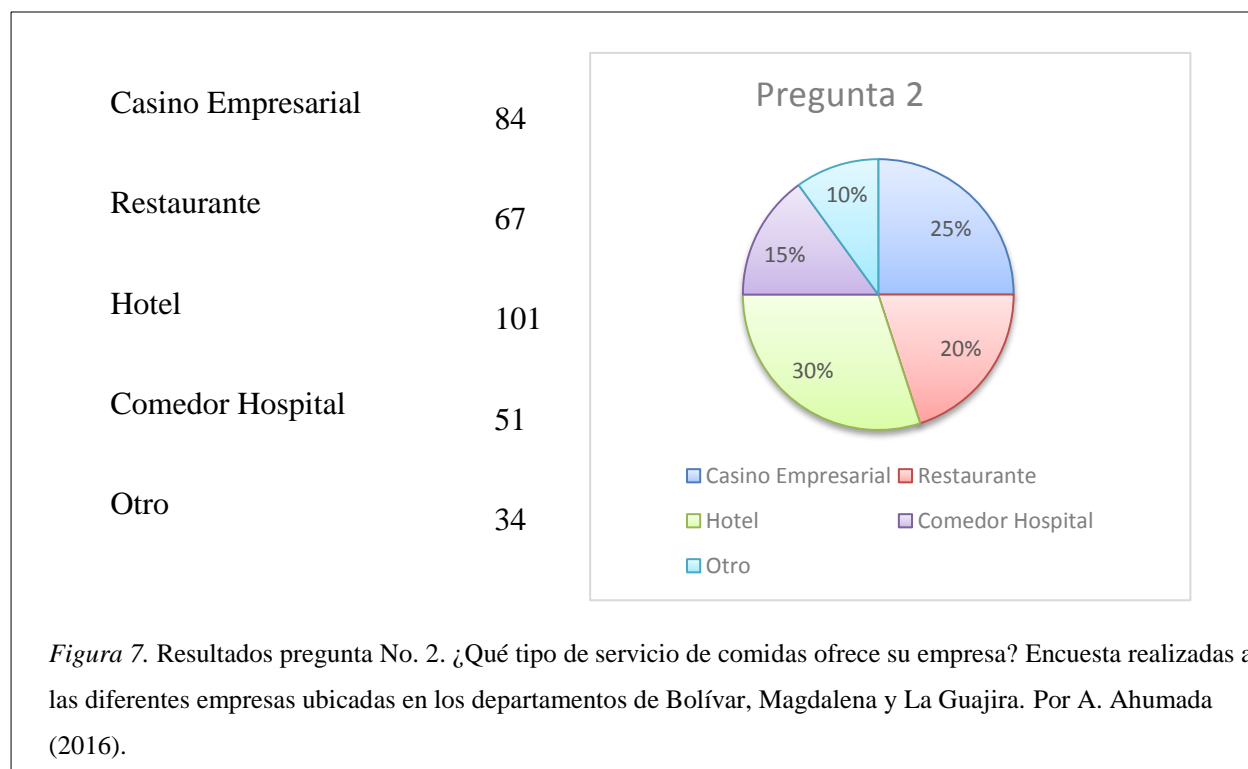
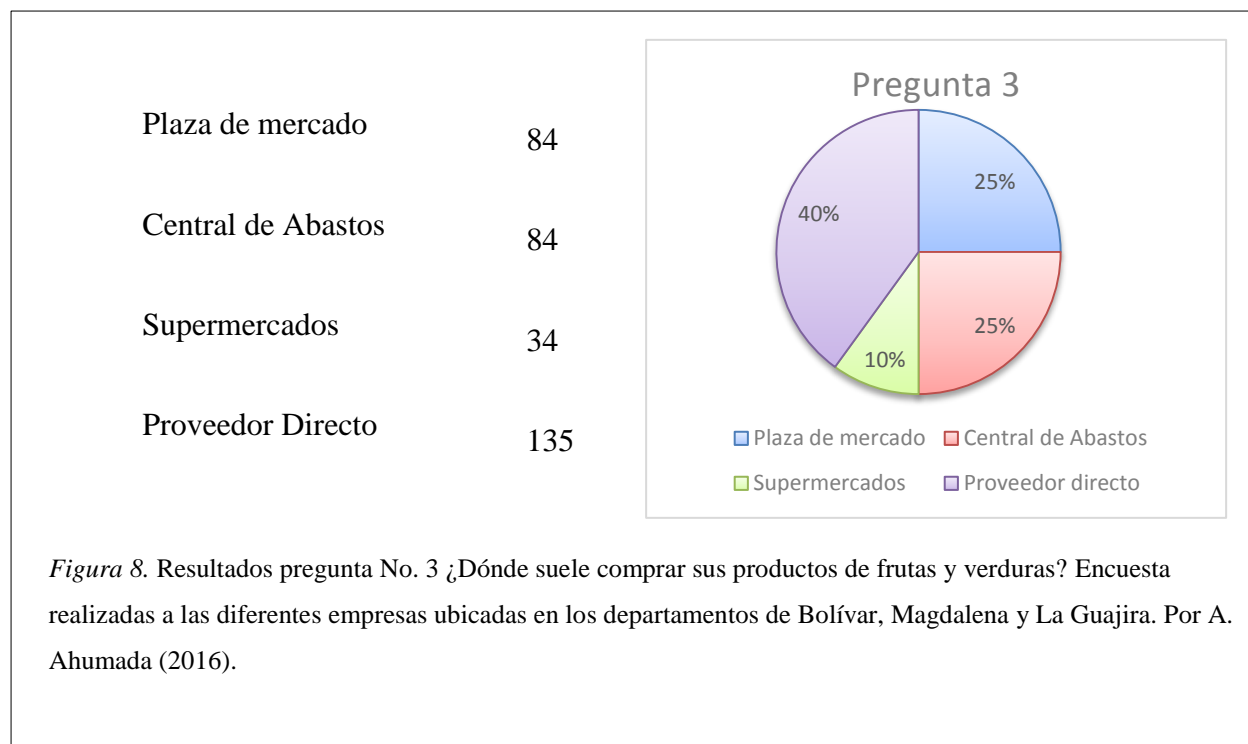


Figura 6. Pregunta No. 1. En su empresa, ¿se consume frutas y verduras con fines comerciales o consumo interno? Resultados Encuesta realizadas a las diferentes empresas ubicadas en los departamentos de Bolívar, Magdalena y La Guajira. Por A. Ahumada (2016).

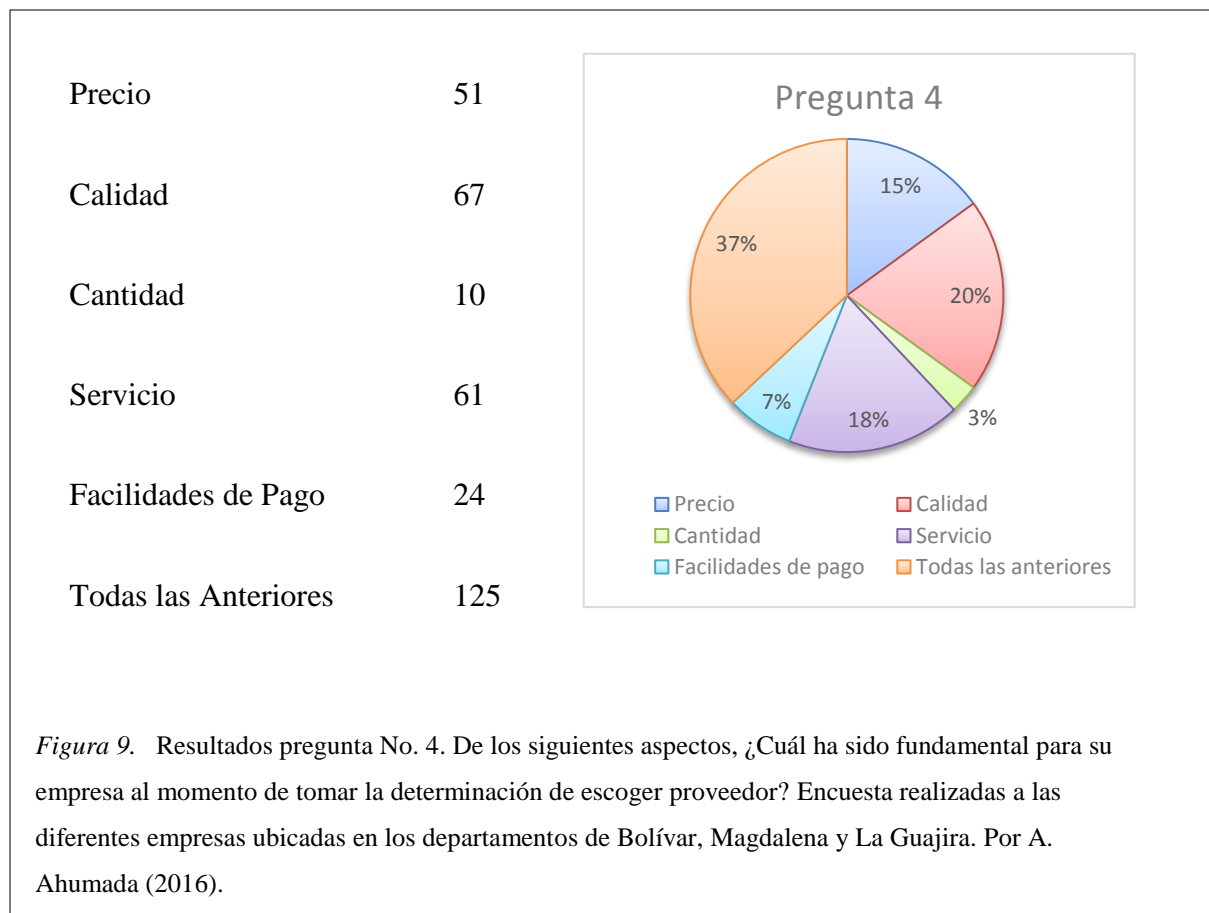
Observación: El total de las empresas encuestadas, manifiesta que si consumen frutas y verduras dentro de su actividad económica.



Observación: Al realizar la encuesta en los departamentos de La Guajira Magdalena y Bolívar, vemos que el consumo de alimentos hace presencia primordialmente en los hoteles, casinos empresariales y restaurantes.



Observación: Si bien, la gran mayoría de las empresas adquiere sus productos con proveedores directos, un 60% de la población encuestada asiste a las plazas de mercado o centrales de abastos a comprar las verduras incrementando sus costos.



Observación: Indiscutiblemente, las empresas requieren de un servicio integral donde se incluya buenos precios, calidad de producto, servicio y facilidades de pago.

1 día por semana	91
2 días por semana	182
3 días por semana	54
Entre 4 y 5 días semana	7
Entre 6 y 7 días semana	3

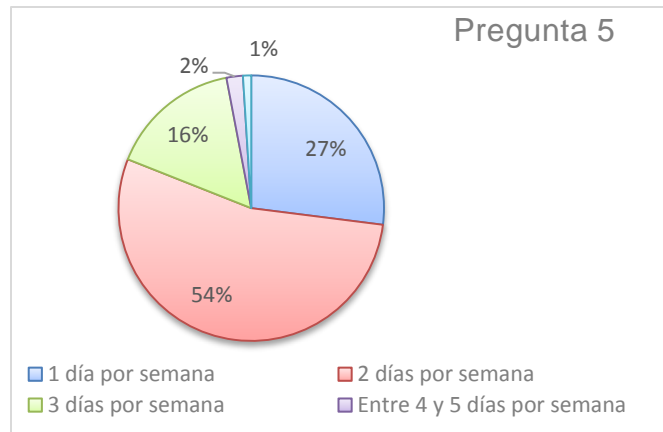


Figura 10. Resultados pregunta No. 5. Indique la frecuencia con la que su empresa adquiere los productos de frutas y verduras: Encuesta realizadas a las diferentes empresas ubicadas en los departamentos de Bolívar, Magdalena y La Guajira. Por A. Ahumada (2016).

Observación: Se evidencia una cultura de compra entre las empresas, las cuales en su gran mayoría realizan pedidos 2 veces por semana.

Menos de \$500.000	3
Entre \$500.001 y 1 millón	24
Entre 1 millón y 5 millones	128
Entre 5 millones y 10 millones	121
Entre 10 millones y 50 millones	51
Más de 50 millones	10

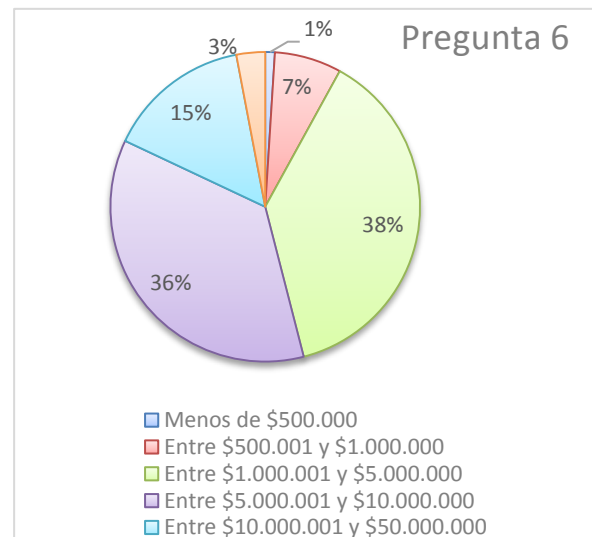


Figura 11. Resultados pregunta No. 6 ¿Cuál es el consumo promedio mensual de frutas y verduras de su empresa en costo? Encuesta realizadas a las diferentes empresas ubicadas en los departamentos de Bolívar, Magdalena y La Guajira. Por A. Ahumada (2016).

Observación: Un 74% de las empresas encuestadas realizan compras mensuales por valores entre un millón y 10 millones, lo que podría significar para la empresa Arturo García buenos resultados en las ventas.

Menos de 100 kilos	27
Entre 100 y 500 kilos	108
Entre 500 y 1000 kilos	128
Entre 1000 y 5000 kilos	67
Entre 5000y 10.000 kilos	3
Más de 10.000 kilos	3

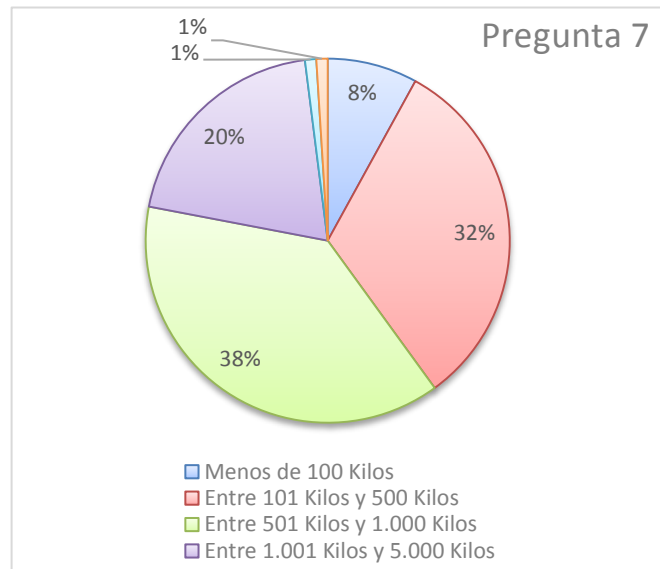


Figura 12. Resultados pregunta No. 7. ¿Cuál es el consumo promedio mensual de frutas y verduras de su empresa en kilos? Encuesta realizadas a las diferentes empresas ubicadas en los departamentos de Bolívar, Magdalena y La Guajira. Por A. Ahumada (2016).

Observación: El 70% de las empresas encuestadas requieren entre 100 y 5000 kilos de producto para su actividad comercial mensualmente, este punto es importante para determinar la capacidad de compra, almacenamiento y transporte de Arturo García.

SI	293
NO	44

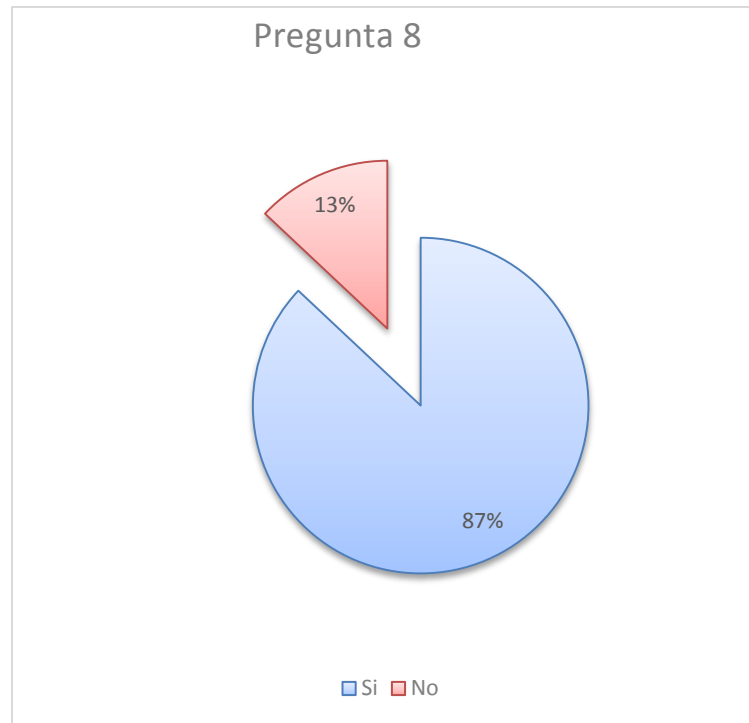


Figura 13. . Resultados pregunta No. 8. ¿Su empresa aplica y exige normas de calidad a sus proveedores?

Encuesta realizadas a las diferentes empresas ubicadas en los departamentos de Bolívar, Magdalena y La Guajira. Por A. Ahumada (2016).

Observación: En la encuesta realizada por el autor, se indago además a aquellas empresas que contestaron el sí ¿Cuál de las normas aplica? y más del 70% de ellas aplican las normas HACCP la cual es la exigida por las entidades sanitarias para el consumo de alimentos.

30 Días	226
45 Días	27
El proveedor no ofrece créditos	71
Prefiere pago de Contado	13

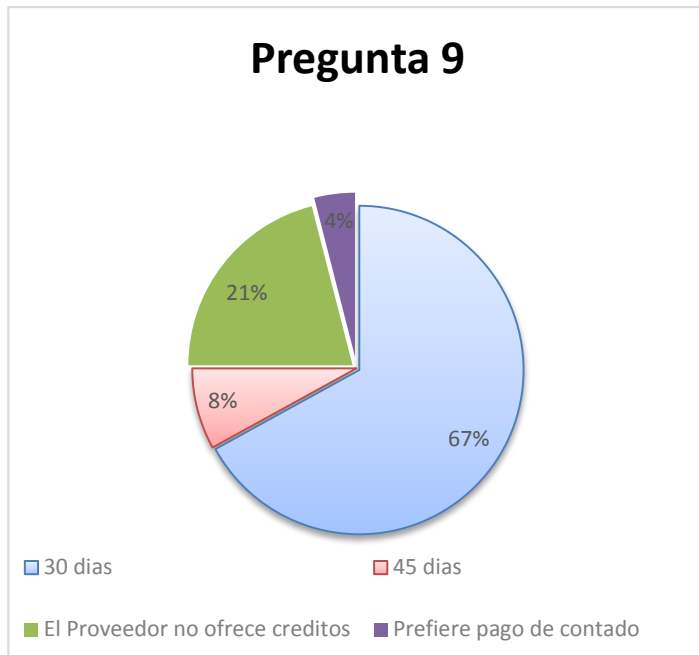


Figura 14. Resultados pregunta No. 9. ¿Cuál es el plazo máximo que le ofrece su proveedor actual para el pago de las frutas y verduras que consume mensualmente? Encuesta realizadas a las diferentes empresas ubicadas en los departamentos de Bolívar, Magdalena y La Guajira. Por A. Ahumada (2016).

Observación: De acuerdo con la tabulación de la encuesta, se puede observar que el 67% de las empresas ofrecen obtienen créditos de sus proveedores de frutas y verduras a 30 días y un 21% de las empresas, respondieron que sus proveedores no les ofrecen créditos. Esto genera una oportunidad para la empresa al momento de realizar la política de pago.

Tabla 6

Ficha técnica de la encuesta	
Realizada por:	Amaury Ahumada Diaz
Unidad de muestreo	Sociedades conformadas en los departamentos de Bolivar, Magdalena y La Guajira, en total: 2715 empresas
Total Encuestados	Muestra (103 empresas) La Guajira 11 empresas Magdalena 99 empresas Bolívar 228 empresas
Fecha de creación	Noviembre de 2015
Objetivo de la encuesta	Realizar un estudio de viabilidad y evaluar el consumo de frutas y verduras a nivel institucional para un proyecto liderado por estudiantes de la Universidad de la Costa CUC, de la facultad de Ciencias Economicas.
No. De preguntas formuladas	9
Tipo de preguntas aplicadas (abiertas, cerradas, de escala)	Cerradas
Escala empleada para la medición	Binaria y semantica

Nota. Ficha técnica para efectos de consulta y estudio de mercado del proyecto de viabilidad para la empresa Arturo García en los departamentos de Bolívar, Magdalena y La Guajira. Por A. Ahumada (2016).

7.4.6 Oferta.

Así como se define en el sustento teórico, la oferta es aquella cantidad de bienes o servicios que los productores están dispuestos a vender a los consumidores bajo determinadas condiciones del mercado.

Arturo García, es una empresa que cuenta con un amplio portafolio de productos, los cuales se describen con anterioridad en el marketing mix. Cabe resaltar, que las frutas y verduras dependen su disponibilidad de acuerdo a la cosecha en el país.

8. Estudio técnico

8.1 Flujograma de Venta

A través del flujograma de proceso de venta, se define cual será el proceso que se llevará a cabo al momento de conseguir nuevos clientes, estudiar su historial crediticio, tomar su pedido y posterior despacho de mercancía

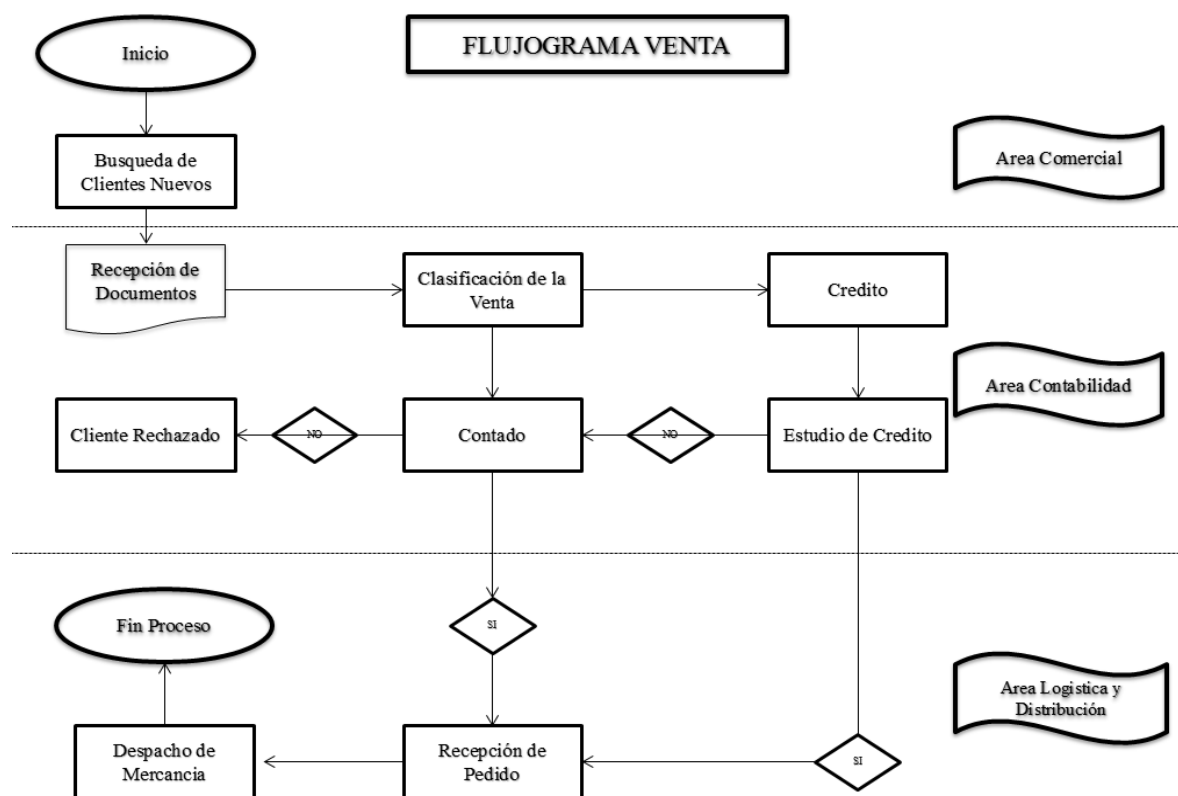


Figura 1. Flujograma de venta. Se tiene en cuenta el proceso actual que tiene la empresa Arturo García para la búsqueda de clientes nuevos, toma de pedido y posterior venta y despacho de mercancías. Por A. Ahumada (2016).

8.2 Flujograma de Despacho de Mercancía

Por medio del presente flujograma de despacho de mercancía, lograremos conocer el proceso que se debe llevar a cabo para entregar los productos a los clientes objeto de estudio después de realizar su pedido.

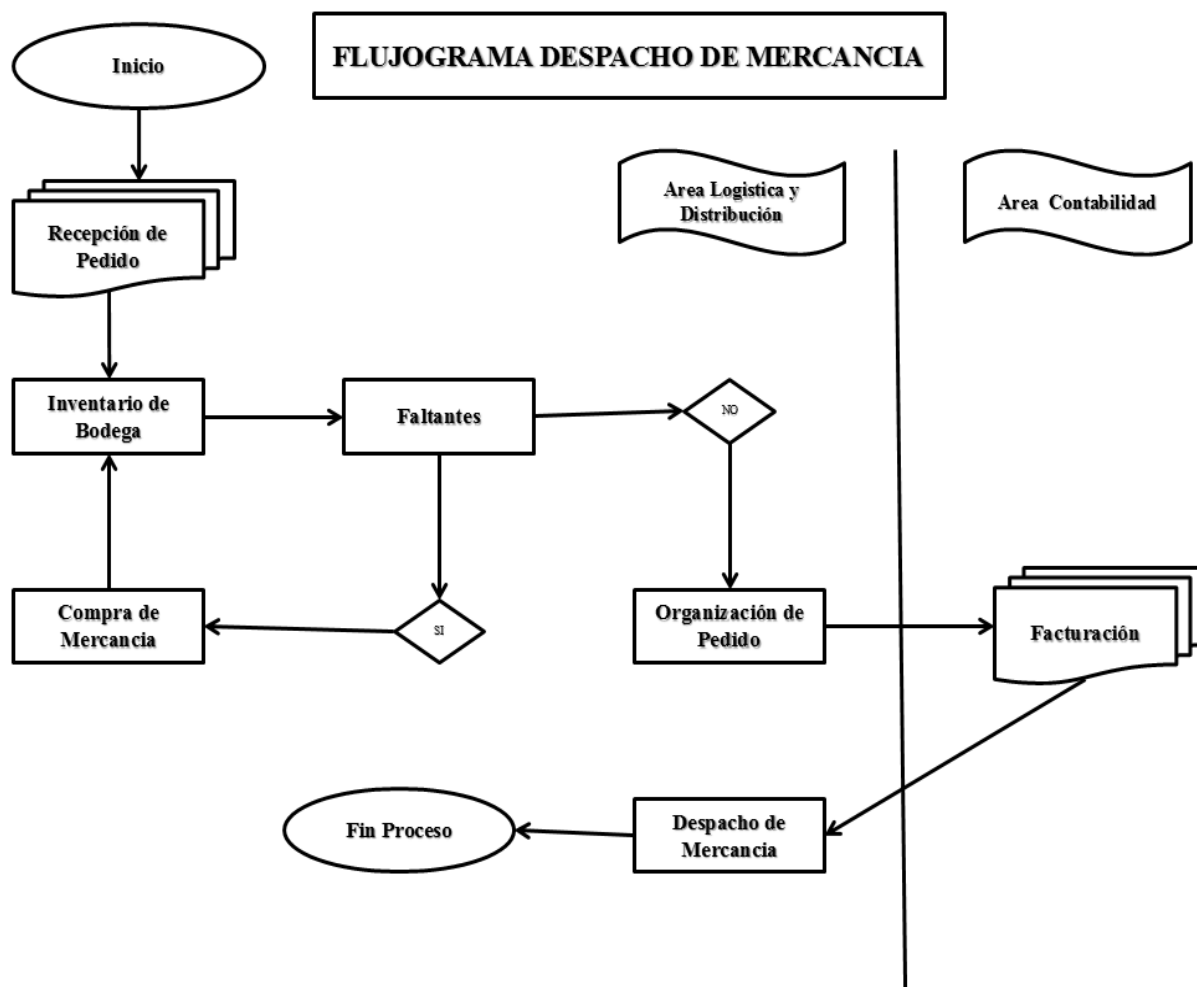


Figura 2. Flujograma de despacho de mercancía. Se tiene en cuenta el proceso actual que tiene la empresa Arturo García para la distribución de los pedidos realizados por los clientes. Por A. Ahumada (2016).

8.3 Flujograma de Compra y Recibo de Mercancía

Con este flujograma, se lograra identificar el proceso que se debe llevar a cabo para el abastecimiento de productos en la empresa Arturo García.

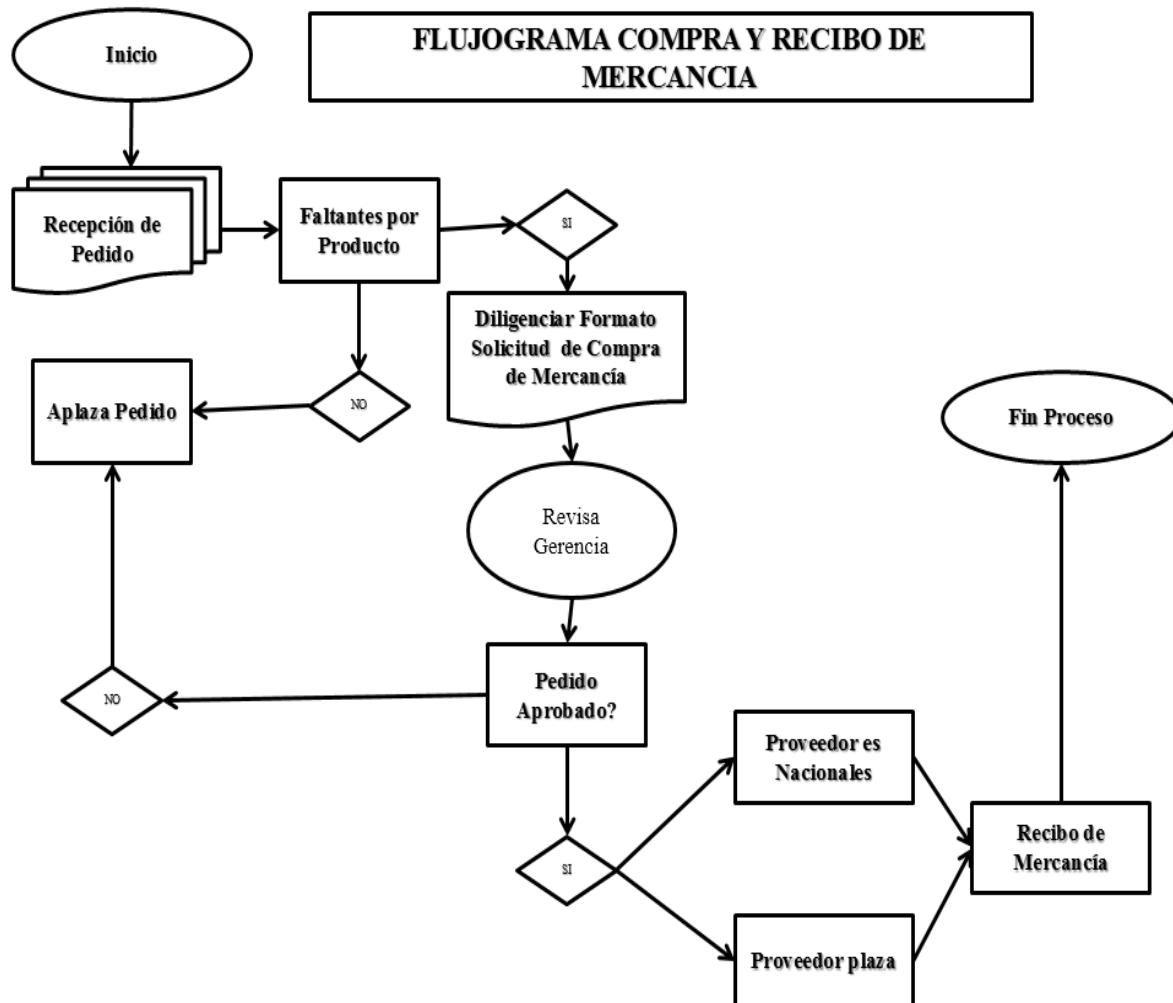


Figura 3. Flujograma de compras y recibo de mercancía. Se tiene en cuenta el proceso actual que tiene la empresa Arturo García para la compra de mercancía, en la cual se tiene en cuenta el stock en bodega, sugeridos de clientes y un porcentaje del 20% de producto para evitar faltantes. Por A. Ahumada (2016).

8.4 Distribución de la oficina y bodegas

Las actividades comerciales, se rigen cada vez más por condicionantes de un mercado exigente y selectivo, en el que la eficiencia en el desempeño de todas las facetas del proceso productivo se hace condición necesaria para la subsistencia de la empresa. El éxito dependerá de la optimización de los y flexibilización de los procesos que permitan hacer frente a un entorno cambiante. Por ello, la distribución de las diferentes actividades dentro de la empresa cobra más importancia.

El beneficio no solo es económico, una distribución ajustada contempla entre sus criterios el bienestar, las condiciones laborales y la salud de los trabajadores, además, la disminución de los costos productivos, suele deberse a un menor consumo de energía en procesos de manutención y acopio de materiales, lo que supone un menor costo medioambiental.

Otra de las condiciones, es que el área asignada a las actividades observe determinadas restricciones, es decir, que el tamaño de dicha área sea suficientes y que la geometría de la misma permita su normal desempeño.

De este modo, se plantea una distribución de la planta de tal manera se puedan cumplir de manera más eficiente los flujograma de procesos anteriormente descritos.

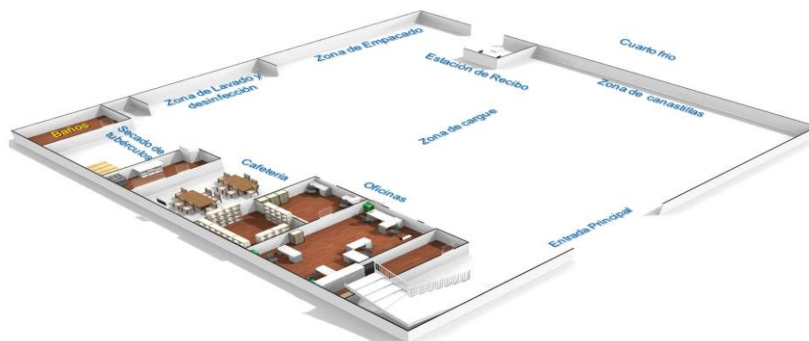


Figura 4. La figura contiene la distribución actual de la empresa Arturo García, en cuanto a locaciones físicas, oficinas, área de recibo, cafetería de empleados, baños empleados, zona de carga y descarga, cuartos fríos, zonas de lavado y desinfección y zona de empaçado. Por A. Ahumada (2016).

8.5 Cuartos fríos

Cuando se habla de un cuarto frío o cámara de frío, podemos pensar en un refrigerador de gran tamaño, que permite almacenar una considerable cantidad de productos perecederos a temperaturas adecuadas para mantener su calidad y alargar su ciclo de vida.

Generalmente, los Cuartos Fríos se dividen en refrigerados y congelados, dependiendo de la temperatura requerida. Los refrigerados mantienen temperaturas por encima de 0°C y los de congelados temperaturas negativas, es decir, por debajo de los 0°C. Las condiciones de refrigeración de productos como alimentos, medicinas y flores entre otros, dependerán de la temperatura, humedad relativa y vida aproximada de almacenamiento que requiere cada uno de estos.

Es necesario iniciar el proceso de abatimiento de temperatura de los productos tan pronto sean retirados de su medio natural, con el fin de lograr lo siguiente:

- ✓ Frenar el rápido desarrollo microbiano.
- ✓ Inhibir el rápido deterioro una vez que un alimento ha sido separado del medio del que recibía los nutrientes o estaba con vida.
- ✓ Detener cambios de color que están asociados a la maduración.
- ✓ Retardar procesos químicos y biológicos.
- ✓ Mantenerlos libres de agentes contaminantes.

8.6 Zona de descargue

Este es un lugar habilitado para uso exclusivo de los transportistas y de los auxiliares de bodega para cargar la mercancía que se entregara a los clientes y descargar la mercancía que llega de los proveedores.

Esta zona debe ser marcada para el ingreso de camiones y con esto evitar accidentes dentro de las instalaciones de la empresa. El camión debe tener encendido el termo durante y después de la carga y descargue.

La zona está habilitada para recibir hasta 6 camiones al mismo tiempo y cumple con las condiciones fitosanitarias exigidas por las leyes de sanidad.

8.7 Zona de procesos de lavado

En esta área, se busca disminuir los niveles de suciedad y contaminación de los productos, ya que estos provienen del campo y traen consigo elementos contaminantes como pesticidas, tierra, barro, entre otros. Adicionalmente, los encargados del área de lavado, aprovechan el proceso para separar los productos de acuerdo a sus propiedades organolépticas (madurez, tamaño) de tal manera, se pueda cumplir con las exigencias de los clientes.

8.8 Empaque

Las canastillas plásticas para vegetales, facilitan la manipulación de los alimentos ya que hacen parte de un proceso efectivo que permite organizar y distribuir de manera eficiente los mismos, evitando perder el tiempo en la búsqueda cuando se necesiten.

Algunos diseños de las canastillas para vegetales tienen perforaciones, las cuales permiten que los productos almacenados tengan una ventilación permanente lo que es indispensable para la preservación de los vegetales y alimentos en general evitando la acumulación de gases, líquidos y malos olores.

Las canastillas plásticas para vegetales son elaboradas en polietileno de alta densidad PHED, lo que le atribuye propiedades ergonómicas e higiénicas que facilitan la manipulación,

convirtiéndose en la opción ideal para su transporte y movilización así como la de diferentes productos como frutas y tubérculos.

Para el desarrollo de este proyecto, se ha estimado la compra de 1600 canastillas adicionales a las que ya se encuentran en la bodega con un costo de \$2.500 la unidad.

8.9 Flota de camiones

Sin lugar a dudas, para las empresas, la principal preocupación, es llegar a tiempo y realizar la entrega de los pedidos, en el lugar acordado, la hora establecida, en el menor tiempo posible.

Las consecuencias de no realizar la entrega de un pedido son:

- ✓ El nivel de satisfacción del cliente no será del 100% y esto pone en peligro futuros pedidos.
- ✓ Se provocará una rotura de Stock al cliente.
- ✓ Perdidas económicas para las empresas.
- ✓ Mala imagen para la empresa.

Estas son las consecuencias más comunes, pero hay muchas otras. Lo realmente importante, es disponer de una buena flota de vehículos, adaptados al servicio que presta la empresa y a las necesidades del cliente. Es fundamental conocer las rutas de reparto, saber si se van a transportar grandes volúmenes y pesos más livianos.

En la actualidad, Arturo García cuenta con 6 camiones refrigerados que cumplen con todas las condiciones técnicas y de transporte de alimentos refrigerados que exigen las leyes del país.

Tabla 1

Flota y equipo de transporte

Marca	Tipo camión	Modelo	Valor		Depreciación	
FOTON	BJ 1043	2014	\$	42.000.000	\$	8.400.000
FOTON	BJ 1043	2013	\$	34.000.000	\$	8.500.000
FOTON	BJ 1043	2012	\$	24.000.000	\$	8.000.000
CHEVROLET	NQR	2013	\$	90.000.000	\$	18.000.000
CHEVROLET	NQR	2012	\$	70.000.000	\$	14.000.000
CHEVROLET	FTR	2013	\$	130.000.000	\$	26.000.000
CHEVROLET	FTR	2011	\$	79.000.000	\$	15.800.000
Total			\$	469.000.000	\$	98.700.000

Nota: Listado de camiones que posee la empresa Arturo García para la distribución de sus productos. Adaptado de Arturo García, área de contabilidad (2016).

9. Estudio organizacional

Arturo García es una empresa constituida como persona natural, distribuidora de frutas y verduras que fue fundada en el año 1990, con la idea de atender las exigencias del mercado que tuviera como objetivo principal satisfacer las necesidades en materia de calidad, excelencia, precios y servicios por parte de los consumidores institucionales y empresariales de la ciudad de Barranquilla. El direccionamiento en las ventas por este canal, ha logrado que la empresa haya incrementado sus ingresos en un 20% desde los últimos 5 años, logrando con esto el crecimiento en infraestructura, logística y recurso humano.

9.1 Misión de la empresa

Es una organización dedicada a la comercialización y distribución de frutas, verduras y hortalizas en la ciudad de Barranquilla, cuenta con con personal capacitado, una infraestructura y una logística que asegura el cumplimiento de los requisitos y expectativas de nuestros clientes.

9.2 Vision de la empresa

Ser la distribuidora directa de frutas, verduras y hortalizas de mayor reconocimiento a nivel local y abrir los mercados de la costa atlántica en un periodo de 5 años preservando un alto nivel de excelencia en cuanto al servicio, la calidad de los productos, la entrega en perfectas condiciones de estos, la actitud cordial de su personal y la generación de empleo.

9.3 Política integral

Arturo García está comprometido con el aumento de la satisfacción de sus clientes brindandoles un trato respetuoso, cordial, serio y responsable, ofreciendo el suministro y distribución de frutas, verduras y hortalizas que cumplan con excelentes características organolépticas y de inocuidad, además de un portafolio variado de productos, la empresa se enfoca en la protección del medio ambiente, previniendo la contaminación y mitigando los aspectos significativos generados en los procesos, en la preservación, mantenimiento y mejora de la salud, igualmente en la calidad de vida de sus colaboradores, sus familias y la comunidad donde se realizan sus actividades.

9.4 Servicios

Arturo García fomenta la buena relación y la confianza proveedor – cliente – proveedor, el tiempo que tiene para hacer la compra, lo dedica para buscar calidad y precio. Calidad para no tener reclamos y precios para mantener al cliente contento y satisfecho con su servicio. Vende su servicio como muy bueno y da un precio excelente por la calidad que trae.

Así las cosas, los servicios que ofrece Arturo García son los siguientes.

- ✓ Reparto de frutas, verduras y hortalizas selectas a casinos , restaurantes, hoteles, supermercados y otros.
- ✓ Servicio de limpieza de frutas y verduras acabados “todo natural”
- ✓ Servicio especializado de corte y bandejado de frutas y verduras.

9.5 Efecto cliente

Productos con garantía de calidad y reposición “siempre” lo cual genera en el cliente seguridad y se manifiesta en rentabilidad y sabor en su “customer service” ofreciendo otro valor agregado a su clientela: productos realmente selectos del campo.

Se entrega a satisfacción y en perfecto estado, si el personal a cargo de recibir la mercadería en el local realiza una manipulación incorrectamente de sus productos no podemos responder.

9.6 Organigrama

Una forma de clasificación de los organigramas es la que tiene en cuenta su forma gráfica, desde este punto de vista, el organigrama de Arturo García se representa verticalmente. Los niveles se representan de arriba hacia abajo conforme a sus jerarquías, de mayor nivel en la parte más alta descendiendo mediante líneas horizontales a medida que la jerarquía disminuye.

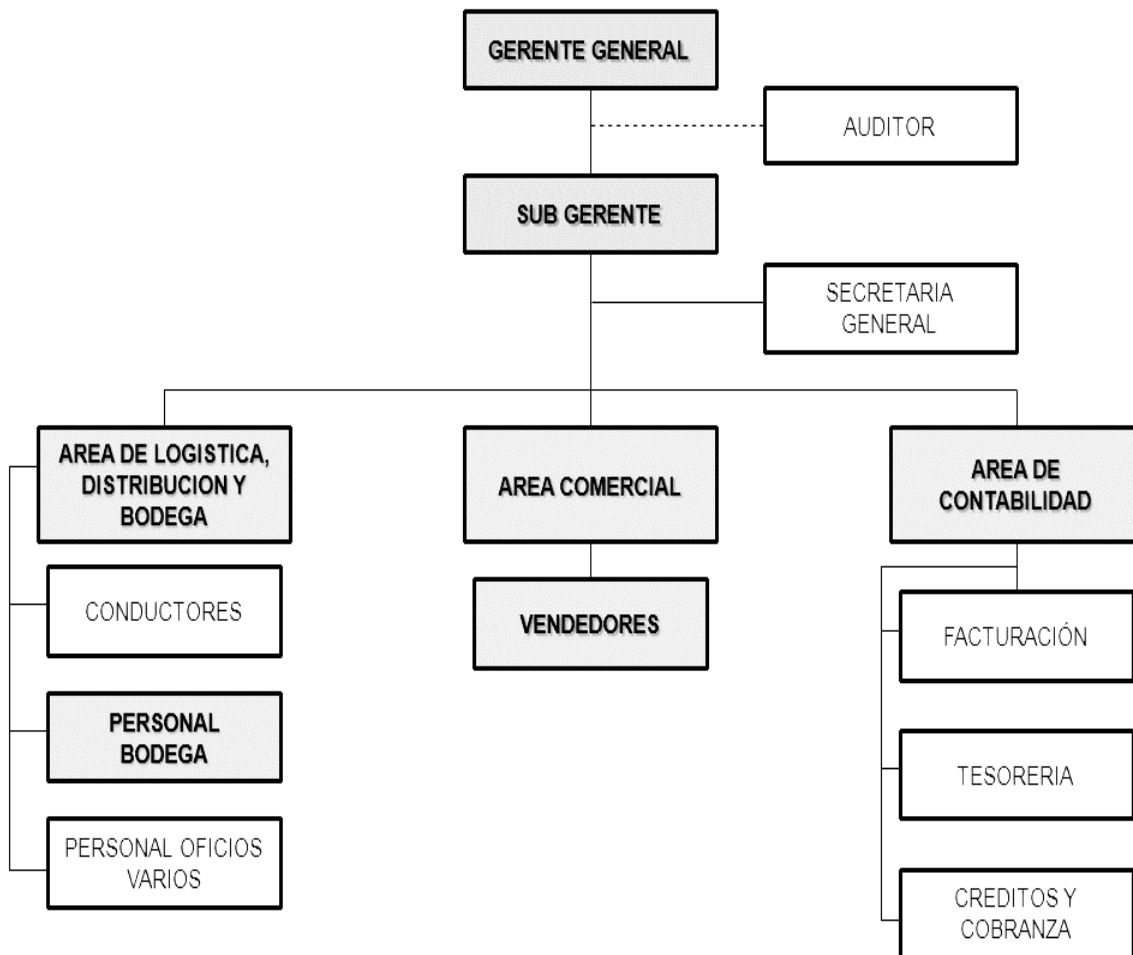


Figura 1. Organigrama empresa Arturo García. Recuperado de Arturo García, area de contabilidad (2016).

9.7 Areas y funciones.

Gerente general.

Descripcion:

Planear, proponer, aprobar, dirigir, coordinar y controlar las actividades administrativas, comerciales, operativas y financieras de la Empresa, así como representar a la empresa en los asuntos que requieran su intervención.

Funciones:

- ✓ Representar a la empresa y apersonarse en su nombre ante las autoridades judiciales, administrativas, laborales, municipales, políticas y policiales, en cualquier lugar de la República o en el extranjero.
- ✓ Velar por el respeto de las normativas y reglamentos vigentes.
- ✓ Abrir, cerrar y administrar cuentas bancarias, sean corrientes, de ahorro, crédito o cualquier otra naturaleza, con o sin garantía. Girar cheques sobre los saldos acreedores, deudores o en sobregiros autorizados en las cuentas bancarias que la empresa tenga abiertas.
- ✓ Ordenar pagos.
- ✓ Dirigir las relaciones laborales, con la facultad para delegar funciones en esa materia y ejercer la facultad nominadora dentro de la empresa, teniendo en cuenta el número de personas que la conforman.
- ✓ Dirigir la contabilidad de la empresa, velando porque se cumplan las normas legales que la regulan.
- ✓ Actuar en coherencia con los valores organizacionales.
- ✓ Alinear a las distintas áreas de la empresa.
- ✓ Desarrollar políticas y procedimientos de adquisición y controlar el presupuesto.
- ✓ Evaluar el costo y calidad de los productos.
- ✓ Identificar y elegir los proveedores.
- ✓ Participar en la selección y entrenamiento del personal.
- ✓ Planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de compras de la empresa.
- ✓ Establecer cadenas de distribución para productos y servicios, dirigir estudios y estrategias de mercadeo y analizar resultados.

- ✓ Planear y dirigir actividades de ventas.
- ✓ Responsable del mantenimiento de los camiones

Personas a cargo: Sub Gerente, Secretaria General, Auditor

Sub Gerente:

Descripción:

Dirigir y planificar las estrategias corporativas de la empresa en las áreas de Logística, Distribución y Almacenamiento, Comercial, Contabilidad y Talento Humano con el fin de garantizar el cumplimiento de las políticas las áreas comerciales, operativas y de apoyo.

Funciones:

- ✓ Dirigir las acciones orientadas al cumplimiento de los indicadores del area comercial, es la encargada directa de esta área.
- ✓ Dirigir las acciones orientadas al cumplimiento de los indicadores de calidad operativa en general.
- ✓ Dirigir los servicios prestados por las áreas de apoyo.
- ✓ Planificar y dirigir la implementación, el desarrollo y la evaluación de los distintos proyectos de la empresa.
- ✓ Planificar y dirigir gastos e ingresos.
- ✓ Dirigir las reuniones con jefaturas y trabajadores.
- ✓ Principal responsable del área comercial

Jefe inmediato: Gerente.

Personas a cargo: Jefe de Logística, Jefe de Contabilidad, Jefe de Talento Humano, Vendedores, Secretaria General.

Jefe de logística, distribución y almacenamiento:

La persona responsable del área de Logística y Distribución y Almacenamiento es el máximo responsable del correcto funcionamiento, coordinación y organización del área logística de la empresa, tanto a nivel de producto como a nivel de gestión de personal en bodega, con el objetivo de distribuir a los clientes los pedidos de mercancía en tiempo y forma. Así mismo, es responsable del control de empleados.

Funciones:

- ✓ Coordinar las diferentes áreas de almacén (entradas, reposición, preparación de pedidos y transporte de los mismos).
- ✓ Optimizar la política de aprovisionamiento y distribución de la empresa.
- ✓ Optimizar, organizar y planificar la preparación y distribución de pedidos.
- ✓ Optimizar procesos de trabajo.
- ✓ Gestionar y supervisar al personal a su cargo.
- ✓ Velar por los equipos instalados, cavas de refrigeración, suministros, empaques.

Jefe inmediato: Sub Gerente

Personal a cargo: Conductores, Personal de Bodega y Personal Oficinas Varios

Jefe de área comercial:

El jefe del área comercial tendrá como misión principal lograr un direccionamiento estratégico y efectivo de toda la gestión de ventas, de su territorio y velar por el cumplimiento de las metas puestas a su equipo por medio del liderazgo efectivo de los vendedores asignados.

Funciones:

- ✓ Distribución de tiempos y tareas.
- ✓ 70% trabajo de campo.
- ✓ Supervisión presencial con el vendedor.
- ✓ Asistir al vendedor en la gestión de ventas y brindar asesoría en las diferentes situaciones de ventas que se puedan presentar.
- ✓ Capacitar al personal de ventas y de logística en cuanto a producto, técnica de venta y política de la empresa.
- ✓ Realizar visitas y contactos telefónicos con los clientes para medir su nivel de satisfacción.
- ✓ Realizar recorridos físicos por la zona asignada a fin de identificar posibles nuevos negocios, requerimientos de nuevos productos, investigación de mercado, inteligencia comercial, acciones de competencia y análisis situacional y evaluación de acciones estratégicas destinadas a mejorar las ventas, imagen, posicionamiento y presencia en el mercado y punto de venta.
- ✓ Revisión de los reportes y constante verificación del cumplimiento de las metas de ventas de sus colaboradores.

Jefe inmediato: Sub Gerente.

Personas a cargo: Vendedores

Jefe de contabilidad:

Desarrollar la contabilidad interna de empresa, aplicando las normas y procedimientos vigentes a fin de lograr información oportuna y confiable que produzca los elementos de análisis para la toma de decisiones en la evaluación, programación y control de los recursos financieros de la empresa y en cumplimiento de obligaciones para con las entidades estatales.

Funciones:

- ✓ Elaborar los Estados Financieros mensuales y anuales con sus respectivos anexos, efectuando el análisis de los resultados de cada uno de los estados financieros mensuales y anuales con el fin de avaluar la razonabilidad de las cifras, la rentabilidad del negocio y los resultados económicos de la empresa.
- ✓ Elaborar las declaraciones de impuestos mensuales de retención en la fuente, timbre, remesas, industria y comercio y bimestrales de Iva y velar por su oportuno pago y presentación.
- ✓ Elaborar y verificar el adecuado cumplimiento de obligaciones fiscales de los pagos Declaración anual de Renta y Complementarios, e Industria y Comercio, la preparación de la información en medios Magnéticos, y preparar el informe anual a la Superintendencias de Sociedades, Registro de proponente en la Cámara de Comercio, preparación de respuesta a la Encuesta Nacional del DANE.
- ✓ Atender y tener a disposición de los asesores y diferentes organismos de control la información contable requerida para sus trabajos, así como colaborarles en lo que requieran en materia contable.

- ✓ Atender y dar respuesta en forma oportuna y con los soportes necesarios a los requerimientos que las entidades de control y vigilancia envíen.
- ✓ Velar por la adecuada conservación y archivo de los soportes de la información contable y los libros auxiliares y oficiales conforme a las normas legales vigentes.
- ✓ Velar por el registro oportuno en la Cámara de Comercio de los Libros Oficiales y mantener al día su impresión (Mayor y Balances, Diario e Inventarios y Balances) y los libros auxiliares.
- ✓ Velar por el registro oportuno en la Cámara de Comercio del Libro de Actas y el de Registro de Socios y de Junta Directiva si la hay; mantener al día su impresión.
- ✓ Responder oportunamente a la DIAN por la vigencia de la autorización de la facturación.
- ✓ Revisar y registrar la información de inventarios de acuerdo con el sistema de costeo vigente y su correspondiente registro contable.
- ✓ Llevar el control de las cuentas por pagar y anticipos a proveedores del exterior, estando pendiente de sus fechas de pago y evitar que se tenga que registrar como deuda externa.
- ✓ Registrar la información relacionada con activos fijos y el funcionamiento de la interfase de ajustes integrales por inflación y depreciaciones con Sistema de control de activos fijos.
- ✓ La realización de arqueos a caja menor, caja principal, caja en dólares, tarjetas de teléfonos, cheques canasta.
- ✓ Revisión mensual de la nómina, pagos de aportes (Salud, Pensión , ARP y Cajas de Compensación)

- ✓ Registrar todas las operaciones causadas en la empresa. Llevar el control contable de los activos fijos, los cargos diferidos y gastos pagos por anticipado, y efectuar las conciliaciones bancarias de cuentas nacionales.
- ✓ Estar pendiente de la inclusión de nuevos bienes a las pólizas de seguros, así como enviar en forma mensual el reporte de nuevas adquisiciones de activos fijos y cuando sea del caso realizar las reclamaciones por pérdida de mercancías y/o siniestros.
- ✓ Elaboración y control de los certificados de retención en la fuente, impuesto a las ventas, retención de industria y comercio que sean solicitados por los proveedores y/o terceros y certificados laborales.

Responsabilidades:

- ✓ Responder por la adecuada presentación y entrega oportuna de los balances, anexos e informes exigidos por la gerencia y las entidades de control y vigilancia, así como por la atención de los requerimientos formulados por los mismos.
- ✓ Verificar el cumplimiento por parte de las personas a su cargo y de las distintas áreas de la empresa de las normas administrativas, legales y fiscales vigentes en materia de contabilidad.
- ✓ Realizar análisis de la información contable con el fin de brindar información que ayude a la toma de decisiones por parte de la Gerencia.
- ✓ Estar permanentemente actualizado sobre las normas y políticas que en materia contable, tributaria, comercial, etc., sean establecidas por las entidades estatales de control y vigilancia y su implementación en la empresa.

- ✓ Responder por la adecuada presentación de la información de carácter comercial, tributario y fiscal, siguiendo las normas y políticas exigidas por las Superintendencias, Cámara de Comercio, DIAN y las Secretarías de Haciendas Municipales, de acuerdo con las disposiciones legales vigentes.
- ✓ Coordinar con el área de sistemas que el registro de la información sea oportuna y confiable, verificando mensualmente la consistencia de los registros, así como implementando nuevos reportes que faciliten y agilicen el cruce de información y la generación de nueva información.
- ✓ Colaborar para que haya un adecuado flujo de información soporte de la contabilidad.
- ✓ Desarrollar las demás funciones relacionadas con su cargo que le sean asignadas por su superior inmediato.
- ✓ Ejercer control sobre las claves internas de programa de contabilidad
- ✓ Presentar Estados Financieros en las fechas establecidos de acuerdo con el cronograma correspondiente

Jefe inmediato: Jefe de contabilidad.

Personas a cargo: Facturación, Tesorería, Créditos y cobranza.

Conductores:

Manipular, supervisar y transportar mercancías por carretera y zona urbana de acuerdo con las normas en vigor y las instrucciones o protocolo de servicio, además de realizar mantenimiento preventivo básico del vehículo y la reparación de averías simples en ruta.

Funciones:

- ✓ Transportar las mercancías por carretera.
- ✓ Mantenimiento diario y revisión del camión asignado para asegurar un buen transporte.
- ✓ Realizar pequeñas reparaciones.
- ✓ Organizar y preparar la reparación en los talleres autorizados por la Empresa.
- ✓ Supervisar o realizar las operaciones de carga y descarga y manipulación de mercancías.
- ✓ Ocuparse del flete transportado, incluyendo si fuera necesaria, la preparación de la documentación para la aduana y otra documentación referente a permisos, etc.
- ✓ Registrar todo incidente concerniente al vehículo, los viajes realizados, el consumo de gasolina.
- ✓ Verificar las condiciones mecánicas y del equipo, antes, durante y después del viaje para asegurar el transporte de la carga y descarga, conforme a los parámetros establecidos.
- ✓ Registrar en una bitácora la información sobre el tipo de carga, distancias recorridas, el consumo de combustible y otra información relacionada.
- ✓ Recibir y transmitir información, por medio de celular, al jefe de logística de la empresa en caso de accidentes, averías o desperfectos del vehículo a su cargo.
- ✓ Verificar las maniobras de carga y descarga y en su caso, participar en la manipulación de la carga.
- ✓ Realizar mantenimiento preventivo al camión y reparaciones menores.

Jefe inmediato: Jefe de logística y distribución.

Auxiliar de Bodega:

Asistir en las actividades de almacenamiento de mercancía, recibo, selección y distribución de productos, despacho de pedidos, limpieza de la bodega en general y cuartos fríos; así mismo, revisando y organizando los materiales y equipos disponibles para la operación en la bodega.

Funciones:

- ✓ Recibir, revisar y organizar los productos en las respectivas bodegas o cuartos fríos.
- ✓ Colabora en la clasificación, limpieza, desinfección, codificación y rotulación de la mercancía.
- ✓ Registra y lleva el control de materiales y equipos que ingresan y egresan del almacén.
- ✓ Distribuir los pedidos según la ruta que le entregue el jefe de distribución y organizarlos de acuerdo a la prioridad que su jefe inmediato le indique.
- ✓ Colabora en la realización de inventarios periódicos.
- ✓ Recibir, verificar y despachar las requisiciones de materiales y equipos de las unidades de la Empresa.
- ✓ Custodiar la mercancía existente en la bodega y cuartos fríos.
- ✓ Mantener en orden y limpieza la bodega y cuartos fríos y reportar cualquier anomalía a su jefe inmediato.
- ✓ Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

Jefe inmediato: Jefe de logística y distribución, Vendedor (como apoyo en verificación de pedidos)

Personal oficinas varios:

Realizar las labores de aseo, limpieza, desinfección, cafetería y casino de empleados, para brindar comodidad a los empleados en las oficinas y áreas de acceso del personal a la empresa.

Funciones:

- ✓ Asear las oficinas y áreas asignadas, antes del ingreso de los empleados y vigilar que se mantengan aseadas.
- ✓ Mantener los baños y lavamanos en perfectas condiciones de aseo y limpieza y con la dotación necesaria.
- ✓ Clasificar la basura empacando desechos orgánicos, papeles y materiales sólidos en bolsas separadas.
- ✓ Responder por los elementos a su cargo e informar sobre cualquier anomalía o deterioro que ellos presenten y solicitar su reposición o reparación si es del caso.
- ✓ Mantener limpios los muebles, enseres, ventanas, cortinas y todo elemento accesorio de las áreas de las oficinas.
- ✓ Prestar el servicio de cafetería a los clientes, visitantes, gerente y sub gerente en sus oficinas y atender las reuniones que se lleven a cabo en las oficinas de su área de trabajo.
- ✓ Preparar el almuerzo de los empleados de la bodega, así como elaborar los requerimientos para su preparación de acuerdo al menú asignado para el día y presentar el requerimiento al jefe inmediato para su aprobación y posterior compra.
- ✓ Desempeñar las demás funciones inherentes al cargo y que le sean asignadas por su jefe inmediato.

Jefe inmediato: Jefe de logística y distribución.

Vendedor:

Tendrá como misión principal realizar las actividades que le permitan lograr los objetivos del área de ventas tal como, retener a los clientes actuales, captar nuevos clientes, lograr determinados volúmenes de venta, mantener o mejorar la participación en el mercado, generar una determinada utilidad o beneficio.

Funciones:

- ✓ Distribución de tiempos y tareas.
- ✓ 70% trabajo de campo.
- ✓ Investigar el área asignada.
- ✓ Explorar permanentemente la zona asignada para detectar clientes potenciales.
- ✓ Evaluar nuevos usos o necesidades de consumo de los clientes activos.
- ✓ Realizar un seguimiento de consumos por cada cliente de su zona.
- ✓ Preparar pronósticos de venta en función del área asignada para ser evaluados por la supervisión.
- ✓ Vender todos los productos que la empresa determine, en el orden de prioridades por ella establecidos.
- ✓ Cerrar las operaciones de venta a los precios y condiciones determinados por la empresa.
- ✓ Visitar a todos los clientes (activos y/o potenciales) de acuerdo a la zona o cartera establecida.

Jefe inmediato: Jefe Comercial

Personas a cargo: Ninguna

9.8 Análisis DOFA Arturo García frutas y verduras

Por medio del presente análisis, se conocerá el estado actual de la empresa Arturo García.

Debilidades:

Área de procesos:

- ✓ El 60% personal de procesos no cuenta con la capacitación requerida para la manipulación de los alimentos.
- ✓ La persona encargada en el turno nocturno no se da a respetar y deja que los trabajadores hagan cualquier cosa menos su labor.
- ✓ El personal de la bodega trabaja 12 horas continuas y solo se dedica cada persona a 1 sola función, es decir, el personal no rota las funciones en ningún momento y si uno de ellos deja de ir, uno de los procesos hace falta o se hace muy mal.
- ✓ No hay funciones establecidas para el personal.
- ✓ No hay alguien responsable del almacenamiento de las verduras en cuarto frio y en bodega ambiente, cuando se hacen revistas se encuentran constantemente, productos que pierden cadena de frio, estado de maduración y algunos con hongos y moho por falta de refrigeración en su temperatura requerida.

Área de despacho y recibo de mercancía:

- ✓ Al momento de despachar, la mercancía sale en canastillas sucias, y el producto sale sobre cargado en las canastillas, lo cual genera averías técnicas al momento de transportarla y los clientes devuelven el producto. (turno nocturno)
- ✓ No hay una persona que se haga responsable de organizar el pedido por cliente, es decir, cuando hay que tomar el pedido y organizarlo, muchas personas intervienen en el.

- ✓ Los clientes realizan los pedidos a altas horas de la noche y muchos de ellos en ocasiones se quedan con los pedidos incompletos porque no se logra conseguir los productos que ellos necesitan a la hora que ellos piden (9:00 Pm a 2:00 Am)

Área de contabilidad:

- ✓ La empresa no cuenta con un sistema de crédito confiable, hay una cartera de difícil cobro de 20 clientes desde hace 12 meses.
- ✓ La empresa cuenta entre sus activos con un total de 6 camiones refrigerados, lo cual genera altos costos de mantenimiento para los mismos.

Área de ventas:

- ✓ La empresa solo mantiene las ventas que realiza el gerente.
- ✓ La lista de clientes cuenta con un número de 150 y es la misma de hace 2 años.

Área de Recursos Humanos:

- ✓ El 25% de los empleados que se encuentra en la empresa, no tiene contrato, trabajan por obra o labor

Fortalezas:

Área de Procesos:

- ✓ La empresa cuenta con 24 empleados en esta área, de los cuales el 80% labora en horario nocturno, logrando con ello que los pedidos se organicen a tiempo.
- ✓ La empresa cuenta con máquinas para empacar y almacenar los productos de manera que el producto pueda obtener un 95.5% de cumplimiento de calidad de acuerdo a los requerimientos del cliente.
- ✓ La infraestructura de la bodega cuenta con un espacio amplio para manejar todos los procesos y para abarcar clientes en toda la región Caribe.

- ✓ Se aplica la norma BPM y HACCP para todos los procesos que tengan que ver con los alimentos.

Área de despacho y recibo de mercancía:

- ✓ La empresa tiene a su disposición 6 camiones propios para realizar las respectivas entregas
- ✓ En el turno diurno hay 3 personas responsables de la bodega y organizan los despachos de los camiones para que salgan a tiempo y toman los pedidos de los clientes.

Área de contabilidad:

- ✓ El sistema de facturación que tiene la empresa se maneja de forma confiable y no presentan inconvenientes al momento de declarar sus impuestos.
- ✓ La nómina a los empleados es justa y se cancela a tiempo.
- ✓ Se respetan las políticas de crédito con sus proveedores generando confianza para futuros proyectos y nuevos créditos.

Área de ventas:

- ✓ Se mantienen clientes grandes y que son buenas referencias como Almacenes Éxito, Megatiendas, Hotel Sonesta Barranquilla, Hotel Dann Carlton, Olímpica, Makro, Jumbo y Cencosud, entre otros.
- ✓ El personal del área comercial, conoce perfectamente producto y presume de muy buenas habilidades y técnicas para realizar cierres de ventas.

Área de recursos humanos:

- ✓ El 75% de los empleados trabajan directamente con la empresa con contratos a término fijo e indefinido.

- ✓ La empresa exige a sus empleados el uso de sus materiales e implementos de dotación para laborar en la empresa, realizar procesos y transportar los productos.
- ✓ Se cumplen las normas de seguridad que exigen las ARL.
- ✓ La empresa tiene la señalización requerida para el paso peatonal, ubicación de extintores, ubicación de canastas, productos averiados, carretillas, zorras, rutas de evacuación y puntos de encuentro.

Amenazas:

- ✓ El sector donde está ubicada la empresa está lleno de indigentes y constantemente se producen robos menores a los empleados de la misma (Barranquillita).
- ✓ El 40% de las empresas organizadas que se encuentran en el sector de Barranquillita se dedican a la comercialización de frutas y verduras a clientes institucionales.
- ✓ Las normas BPM y HACCP establecidas por el gobierno cada vez son más exigentes para las empresas dedicadas a la comercialización de productos alimenticios.
- ✓ Las grandes superficies (almacenes de cadena) están realizando centros de acopio, los cuales realizan sus compras directamente a los productores para ahorrar costos.
- ✓ Los cambios climáticos, las inundaciones, sequias, bloqueos, paro agricultor y transporte en el país hacen que los productos varíen constantemente sus precios.

Oportunidades:

- ✓ Las empresas constituidas legalmente en el sector de Barranquillita, que se dedican a la comercialización de frutas y verduras no aplican normas BPM en sus procesos.
- ✓ Las infraestructuras de las empresas del sector no cuentan con la capacidad para atender clientes a nivel regional.

- ✓ El sistema vial hacia los departamentos de Bolívar, Magdalena y La Guajira ha mejorado en los últimos dos años gracias a las inversiones realizadas por el gobierno nacional en infraestructura vial.
- ✓ La creación de nuevas grandes industrias, hospitales, clínicas, restaurantes y almacenes de cadena en la Región Caribe cada vez se incrementa, sobre todo en la ciudad de Barranquilla y en los departamentos del Magdalena, Bolívar y la Guajira.
- ✓ De acuerdo a la tabulación de la encuesta, se pudo evidenciar que las empresas ubicadas en el departamento de La Guajira, adquieren las frutas y verduras en almacenes de cadena, plaza de mercados y centrales mayoristas ubicadas en Barranquilla y Santa Marta, logrando con esto que sus costos de operación se incrementen.

10. Estudio económico y financiero

10.1 Estudio económico

10.1.1 Proyección de ingresos y gastos.

10.1.1.1 Ingresos por ventas. Se determinaron las cantidades disponibles para la venta, de acuerdo a la información obtenida de un número de empresas ubicadas en los departamentos de Bolívar, Magdalena y La Guajira, los cuales, proporcionaron para su análisis un consumo estimado mensual de acuerdo a sus operaciones.

Tabla 1

Presupuesto de compras

	Periodo (0)	2019 Periodo (1)	2020 Periodo (2)	2021 Periodo (3)	2022 Periodo (4)	2023 Periodo (5)
Compras		\$ 2.501.138.448	\$ 2.581.174.878	\$ 2.663.772.474	\$ 2.749.013.194	\$ 2.836.981.616
Más Inventario final		\$ 13.895.214	\$ 14.339.860	\$ 14.798.736	\$ 15.272.296	\$ 15.761.009
Menos Inventario inicial		\$ 0	\$ 13.895.214	\$ 14.339.860	\$ 14.798.736	\$ 15.272.296
Compra de mercancía en pesos por año		\$ 2.515.033.662	\$ 2.581.619.525	\$ 2.664.231.350	\$ 2.749.486.753	\$ 2.837.470.329

Nota. Presupuesto de compras para la empresa Arturo García para efectos del estudio de viabilidad. Por A. Ahumada (2018).

Tabla 2

Ingresos por ventas.

Concepto	Periodo (0)	2019 Periodo (1)	2020 Periodo (2)	2021 Periodo (3)	2022 Periodo (4)	2023 Periodo (5)
INFORMACIÓN DEL ENUNCIADO						
INGRESOS						
% Incremento anual de los precios (IPC)			3,2%	3,2%	3,2%	3,2%
Ventas anuales esperadas en pesos		\$ 3.525.011.482	\$ 3.637.811.849	\$ 3.754.221.828	\$ 3.874.356.927	\$ 3.998.336.348

Nota. Proyección de ingresos por ventas de la empresa Arturo García por efectos del proyecto de viabilidad. Por A. Ahumada (2018).

10.2 Inversión en propiedad planta y equipo

De acuerdo a la información obtenida en la tabulación de la encuesta y el análisis respectivo del estado actual de la empresa, se determinó que es necesario adquirir los siguientes elementos para la puesta en marcha del proyecto:

1 Computador por valor de \$1.300.000

1 Escritorio por valor de \$400.000

1 Silla ejecutiva por valor de \$150.000

500 unidades de canastillas de almacenamiento de 25 kilos por \$4.000.000. No obstante, la empresa cuenta con una flota de (06) camiones refrigerados para la distribución de la mercancía, los cuales serán utilizados de acuerdo a su capacidad de carga.

Tabla 3

Inversión en propiedad planta y equipo

INVERSIÓN EN PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		Periodo (1)	Periodo (2)	Periodo (3)	Periodo (4)	Periodo (5)
Inversión fija en Oficinas	Muebles y Enseres	\$5.850.000,00	\$5.850.000,00	\$5.850.000,00	\$5.850.000,00	\$5.850.000,00
Inversión fija en flota y equipo de transporte	Flota y equipo de transporte	\$469.000.000,00	\$469.000.000,00	\$469.000.000,00	\$469.000.000,00	\$469.000.000,00

Nota. Proyección de la inversión en propiedad planta y equipo para efectos del proyecto de viabilidad de la empresa Arturo García. Por A. Ahumada (2018).

10.3 Gastos de depreciación

Para establecer la vida útil de los muebles, enseres de oficina y vehículos, se tuvo en cuenta el método de línea recta, considerando la vida útil de los computadores, muebles y vehículos de cinco (5) años. Se aplicó este plazo de depreciación a todos los enseres relacionados ya que serán de uso constante por parte de los empleados, lo cual acelerara su desgaste.

Tabla 4

Depreciación del periodo

	Periodo (0)	2019 Periodo (1)	2020 Periodo (2)	2021 Periodo (3)	2022 Periodo (4)	2023 Periodo (5)
Muebles y Enseres		\$1.170.000,00	\$1.170.000,00	\$1.170.000,00	\$1.170.000,00	\$1.170.000,00
Flota y equipo de transporte		\$93.800.000,00	\$93.800.000,00	\$93.800.000,00	\$93.800.000,00	\$93.800.000,00
<i>Total Depreciación</i>		\$94.970.000,00	\$94.970.000,00	\$94.970.000,00	\$94.970.000,00	\$94.970.000,00

Nota. Proyección de la depreciación del periodo para la empresa Arturo García en muebles y enseres y flota y equipo de transporte, por efectos del proyecto de viabilidad. Por A. Ahumada (2018).

10.4 Gastos operacionales

Para los gastos operacionales siguientes al año 2.019 se tuvo en cuenta el IPC proyectado del 6.8%.

Tabla 5

Gastos operacionales anuales

Concepto	Periodo (0)	2019 Periodo (1)	2020 Periodo (2)	2021 Periodo (3)	2022 Periodo (4)	2023 Periodo (5)
Arriendo		\$54.000.000,00	\$55.728.000,00	\$57.511.296,00	\$59.351.657,47	\$61.250.910,51
Otros Gastos Anuales de transporte, papelería, seguros, servicios y otros gastos de administración, ventas y comisiones.		\$129.741.296,00	\$133.893.017,47	\$138.177.594,03	\$142.599.277,04	\$147.162.453,91
Salarios sin prestaciones anuales		\$219.248.412,00	\$226.264.361,18	\$233.504.820,74	\$240.976.975,01	\$248.688.238,21

Nota. Proyección de los gastos operacionales anuales por efectos del proyecto de viabilidad para la empresa Arturo García. Por A. Ahumada (2018).

10.5 Políticas de pagos y recuperación de cartera

Dentro de las políticas que se establecerán por la empresa, para la recuperación de la cartera se tendrá en cuenta la información suministrada por las empresas a través de la encuesta y de acuerdo a los resultados de la tabulación, se llegó a la determinación de implementar un plazo máximo de 30 días para los clientes institucionales de en la Región Caribe, ya que el 67% de la población obtiene créditos de sus proveedores a este plazo y un 21% de la población, sus proveedores no les ofrece ningún tipo de créditos.

Del mismo modo, se acordó una política de pagos a los proveedores a 60 días tal como se expresa en el presente proyecto.

Tabla 6

Inversión en activos corrientes

Inversión del Efectivo Mínimo (en días de					
Gastos de Administración y Ventas y	45	45	45	45	45
Nómina sin prestaciones)					
Niveles de inversión en activos corrientes					
Cuentas por cobrar (en días de venta)	30	30	30	30	30
Inventario de Mercancías (en días de venta)	2	2	2	2	2
Pago a proveedores (en días de venta)	60	60	60	60	60
Tasa impositiva	34%	34%	34%	34%	34%

Nota. Inversión en activos corrientes en días de gastos de administración y ventas y nominas sin prestaciones; niveles de inversión en activos corrientes para efectos del proyecto de viabilidad para la empresa Arturo García. Por A. Ahumada (2018).

10.6 Calculo de inversión inicial y aportes

Para el cálculo de la inversión inicial y aportes por parte de los socios, se tuvo en cuenta la siguiente información:

Tabla 7

Cálculo inicial y aportes

Consumo de materia prima	\$ 2.501.138.448,00
- Inv inicial Mat. Prim	\$ 0,00
+ Inv final Mat. Prim	\$ 13.895.213,60
= Compras M.P.	\$ 2.515.033.661,60
C x P finales = Compras a crédito / rotación de C x P	\$ 419.172.276,93

Calculo de inversión inicial y aportes

Inversión en activos	
Efectivo	\$ 50.373.714
Cuentas por Cobrar	\$ 293.750.957
Inv. Mercancia	\$ 50.373.714
Inv. Vehículos	\$ 469.000.000
Inv. Muebles y enseres	\$ 5.850.000
Total	\$ 869.348.384

Financiación disponible	
Proveedores	\$ 419.172.277
Bancos	\$ 100.000.000
Total	\$ 519.172.277
Aporte socios	
Inversión en activos	\$ 869.348.384
Menos financiación	\$ 519.172.277
Total aporte requerido	\$ 350.176.107

Nota. Calculo de la inversión inicial y aportes para efectos del proyecto de viabilidad para la empresa Arturo García. Por A. Ahumada (2018).

Tabla 8

Proyección Balance General

	2019	2020	2021	2022	2023
PERIODO (0)	PERIODO (1)	PERIODO (2)	PERIODO (3)	PERIODO (4)	PERIODO (5)
Activos					
Activos corrientes					
Efectivo	\$560.412.589,39	\$895.270.097,55	\$1.302.358.777,48	\$1.719.082.397,73	\$2.148.107.900,23
Cuentas por cobrar	\$293.750.956,80	\$303.150.987,42	\$312.851.819,01	\$322.863.077,22	\$333.194.695,69
Mercancía para la venta	\$13.895.213,60	\$14.339.860,44	\$14.798.735,97	\$15.272.295,52	\$15.761.008,98
Total activos corrientes	\$868.058.759,79	\$1.212.760.945,41	\$1.630.009.332,47	\$2.057.217.770,48	\$2.497.063.604,90
Activos no corrientes					
Inversion en papeles	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Muebles y enseres	\$5.850.000,00	\$5.850.000,00	\$5.850.000,00	\$5.850.000,00	\$5.850.000,00
Flota y equipo de transporte	\$469.000.000,00	\$469.000.000,00	\$469.000.000,00	\$469.000.000,00	\$469.000.000,00
Menos depreciación acumulada	\$94.970.000,00	\$189.940.000,00	\$284.910.000,00	\$379.880.000,00	\$474.850.000,00
Total activos no corrientes	\$379.880.000,00	\$284.910.000,00	\$189.940.000,00	\$94.970.000,00	\$0,00
Total activos	\$1.247.938.759,79	\$1.497.670.945,41	\$1.819.949.332,47	\$2.152.187.770,48	\$2.497.063.604,90
Pasivos					
Pasivo corriente					
Proveedores	\$419.172.276,93	\$430.269.920,86	\$444.038.558,33	\$458.247.792,20	\$472.911.721,55
Obligaciones a corto plazo	\$55.357.142,86				
Prestaciones sociales	\$19.995.455,17	\$20.635.309,74	\$21.295.639,65	\$21.977.100,12	\$22.680.367,32
Impuestos por pagar	\$137.100.844,51	\$146.353.909,32	\$154.429.131,86	\$160.404.137,68	\$166.570.343,69
Total pasivos corrientes	\$631.625.719,47	\$597.259.139,93	\$619.763.329,84	\$640.629.030,00	\$662.162.432,56
Pasivos largo plazo					
Obligaciones bancarias	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Total préstamo a largo plazo	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Total pasivos	\$631.625.719,47	\$597.259.139,93	\$619.763.329,84	\$640.629.030,00	\$662.162.432,56
Patrimonio					
Aportes	\$350.176.106,87	\$350.176.106,87	\$350.176.106,87	\$350.176.106,87	\$350.176.106,87
Excedentes retenidos + excedentes del ejercicio anterior	\$266.136.933,45	\$550.235.698,61	\$850.009.895,76	\$1.161.382.633,61	\$1.484.725.065,48
Total patrimonio	\$616.313.040,32	\$900.411.805,48	\$1.200.186.002,62	\$1.511.558.740,48	\$1.834.901.172,34
Total pasivo y patrimonio	\$1.247.938.759,79	\$1.497.670.945,41	\$1.819.949.332,47	\$2.152.187.770,48	\$2.497.063.604,90

Nota. Balance general proyectado para efectos del proyecto de viabilidad para la empresa Arturo García. Por A. Ahumada (2018).

Se puede apreciar, que la Inversión de la empresa se concentra mayoritariamente en Activos Corrientes (72%), dentro de los cuales, las cuentas con mayor importancia relativa son el Efectivo (49%) y las Cuentas por Cobrar (22%), las demás partidas carecen de importancia relativa, lo cual es coherente con el negocio de la empresa ya que por su naturaleza y modalidad de trabajo comercializarlas frutas y verduras a crédito y poseer suficiente inventario. Por su parte, la inversión de la empresa se financia (en un 31%) con los créditos obtenidos de los proveedores y una financiación con los bancos con una tasa del 1,8% Efectiva Mensual a 24 meses. En donde las cuentas con mayor importancia relativa son Cuentas por Pagar a corto plazo.

Tabla 10

Estado de resultados proyectado

	Periodo (0)	2019 Periodo (1)	2020 Periodo (2)	2021 Periodo (3)	2022 Periodo (4)	2023 Periodo (5)
Ventas		\$3.525.011.481,60	\$3.637.811.849,01	\$3.754.221.828,18	\$3.874.356.926,68	\$3.998.336.348,34
Menos costo de ventas		\$2.501.138.448,00	\$2.581.174.878,34	\$2.663.772.474,44	\$2.749.013.193,62	\$2.836.981.615,82
Igual utilidad bruta		\$1.023.873.033,60	\$1.056.636.970,68	\$1.090.449.353,74	\$1.125.343.733,06	\$1.161.354.732,51
Menos total gastos de administración y ventas		\$603.198.945,76	\$619.462.272,02	\$636.246.024,73	\$653.566.857,52	\$671.441.956,96
Igual UAI		\$420.674.087,84	\$437.174.698,65	\$454.203.329,01	\$471.776.875,54	\$489.912.775,55
Menos gastos financieros		\$17.436.309,88	\$ 6.722.024			
Igual UAI		\$403.237.777,96	\$430.452.674,48	\$454.203.329,01	\$471.776.875,54	\$489.912.775,55
Impuesto de renta 34%		\$137.100.844,51	\$146.353.909,32	\$154.429.131,86	\$160.404.137,68	\$166.570.343,69
Utilidad del ejercicio		\$266.136.933,45	\$284.098.765,16	\$299.774.197,15	\$311.372.737,85	\$323.342.431,87
Igual excedentes (pérdida) después de impuestos		\$266.136.933,45	\$284.098.765,16	\$299.774.197,15	\$311.372.737,85	\$323.342.431,87

Nota. Proyección estado de resultados para efectos del proyecto de viabilidad de la empresa Arturo García. Por A. Ahumada (2018).

Se aplica un porcentaje del 34% (impuesto sobre la renta) según lo estipulado en los artículos 19 y 356 del Estatuto Tributario; ya que se realizará una actividad de comercialización de frutas y verduras.

En otras consideraciones, se puede reflejar en el estado de resultados que los excedentes después de impuestos generan un 8% de utilidad, lo que implica un aspecto positivo para los socios y para la ejecución del proyecto.

Tabla 10

Punto de equilibrio

Costos fijos	2019 Periodo (1)	2020 Periodo (2)	2021 Periodo (3)	2022 Periodo (4)	2023 Periodo (5)
Gastos de administración y ventas	\$ 603.198.945,76	\$ 619.462.272,02	\$ 636.246.024,73	\$ 653.566.857,52	\$ 671.441.956,96
Gastos diferidos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos financieros	\$ 17.436.309,88	\$ 6.722.024,17	\$ -	\$ -	\$ -
Total	\$ 620.635.255,64	\$ 626.184.296,19	\$ 636.246.024,73	\$ 653.566.857,52	\$ 671.441.956,96
Punto de equilibrio	2019 Periodo (1)	2020 Periodo (2)	2021 Periodo (3)	2022 Periodo (4)	2023 Periodo (5)
Cf	\$ 620.635.255,64	\$ 626.184.296,19	\$ 636.246.024,73	\$ 653.566.857,52	\$ 671.441.956,96
Ingresos totales	\$ 1.023.873.033,60	\$ 1.056.636.970,68	\$ 1.090.449.353,74	\$ 1.125.343.733,06	\$ 1.161.354.732,51
Ventas totales	\$ 3.525.011.481,60	\$ 3.637.811.849,01	\$ 3.754.221.828,18	\$ 3.874.356.926,68	\$ 3.998.336.348,34
Costos variables	\$ 2.501.138.448,00	\$ 2.581.174.878,34	\$ 2.663.772.474,44	\$ 2.749.013.193,62	\$ 2.836.981.615,82
%IN. T	29%	29%	29%	29%	29%
P.E	\$ 2.136.736.030,96	\$ 2.155.840.383,75	\$ 2.190.481.113,08	\$ 2.250.113.638,26	\$ 2.311.654.404,25

Nota. Punto de equilibrio para efectos del proyecto de viabilidad para la empresa Arturo García. Por A. Ahumada (2018).

Los niveles de rentabilidad que se pueden obtener al comercializar las frutas y verduras en los departamentos de Bolívar, Magdalena y La Guajira, serán de una estimación razonable, lo que indica que durante los próximos cinco años, la empresa obtendrá el monto asociado al valor de los costos y gastos generados, más un beneficio para el propietario.

Tabla 11

Proyección del flujo de efectivo

	2019	2020	2021	2022	2023
Periodo (0)	Periodo (1)	Periodo (2)	Periodo (3)	Periodo (4)	Periodo (5)
Ingresos					
Ventas de Contado	\$ 3.231.260.524,80	\$ 3.334.660.861,59	\$ 3.441.370.009,16	\$ 3.551.493.849,46	\$ 3.665.141.652,64
Recaudo		\$ 293.750.956,80	\$ 303.150.987,42	\$ 312.851.819,01	\$ 322.863.077,22
Menos Egresos en efectivo					
Compras de contado	\$ 2.095.861.384,67	\$ 2.151.349.604,31	\$ 2.220.192.791,65	\$ 2.291.238.960,98	\$ 2.364.558.607,73
Proveedores		\$ 419.172.276,93	\$ 430.269.920,86	\$ 444.038.558,33	\$ 458.247.792,20
Salarios	\$219.248.412,00	\$226.264.361,18	\$233.504.820,74	\$240.976.975,01	\$248.688.238,21
Otros Gastos Anuales de transporte, papelería, seguros, arriendos, servicios y otros gastos de administración y ventas	\$183.741.296,00	\$189.621.017,47	\$195.688.890,03	\$201.950.934,51	\$208.413.364,42
Prestaciones Sociales	\$85.243.782,59	\$107.967.038,80	\$111.421.984,04	\$114.987.487,53	\$118.667.087,13
Impuesto sobre la renta		\$137.100.844,51	\$146.353.909,32	\$154.429.131,86	\$160.404.137,68
Subtotal	\$2.584.094.875,25	\$3.231.475.143,21	\$3.337.432.316,65	\$3.447.622.048,22	\$3.558.979.227,37
Total EGO	\$647.165.649,55	\$396.936.675,19	\$407.088.679,93	\$416.723.620,25	\$429.025.502,50
Más efectivo por financiación					
Aportes de Socios	\$350.176.106,87				
Financiación de Bancos	\$100.000.000,00				
Menos amortización de créditos	\$44.642.857,14	\$55.357.142,86			
Menos gastos financieros	\$17.436.309,88	\$6.722.024,17			
Total efectivo de financiación	\$388.096.939,84	-\$62.079.167,02	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Actividades de inversión					
Muebles y Enseres	\$5.850.000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Flota y Equipo de Transporte	\$469.000.000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Total efectivo demandado por actividades de inversión	\$474.850.000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Aumento del efectivo		\$334.857.508,16	\$407.088.679,93	\$416.723.620,25	\$429.025.502,50
Más Efectivo Inicial	\$0,00	\$560.412.589,39	\$895.270.097,55	\$1.302.358.777,48	\$1.719.082.397,73
Efectivo final	\$560.412.589,39	\$895.270.097,55	\$1.302.358.777,48	\$1.719.082.397,73	\$2.148.107.900,23

Nota: Proyección del flujo de efectivo para efectos del proyecto de viabilidad para la empresa Arturo García. Por A. Ahumada (2018).

Arturo García contará con un flujo de efectivo disponible, el cual, le permitirá saldar todas sus obligaciones y ampliar las rutas de comercialización.

Tabla 12

Costo promedio ponderado de capital parte I

2019 (Período 1)			2020 (Período 2)		
Fuente	Valores	Proporción	Fuente	Valores	Proporción
Proveedores	\$ 419.172.277	36,9%	Proveedores	\$ 430.269.921	31%
Oblig.Bancarias	\$ 100.000.000	8,8%	Oblig.Bancarias	\$ 55.357.143	4%
Patrimonio	\$ 616.313.040	54,3%	Patrimonio	\$ 900.411.805	65%
Total	\$ 1.135.485.317	100%	Total	\$ 1.386.038.869	100%

Nota. Costo promedio ponderado de capital Parte I para efectos del proyecto de viabilidad para la empresa Arturo García. Por A. Ahumada (2018).

Tabla 13

Costo promedio ponderado de capital parte II

2021 (Período 3)			2022 (PERÍODO 4)			2023 (PERÍODO 5)		
Fuente	Valores	Proporción	Fuente	Valores	Proporción	Fuente	Valores	Proporción
Proveedores	\$ 444.038.558,33	27%	Proveedores	\$ 458.247.792,20	23%	Proveedores	\$ 472.911.721,55	20%
Patrimonio	\$ 1.200.186.002,62	73%	Patrimonio	\$ 1.511.558.740,48	77%	Patrimonio	\$ 1.834.901.172,34	80%
Total	\$ 1.644.224.560,95	100%	Total	\$ 1.969.806.532,67	100%	Total	\$ 2.307.812.893,89	100%

Nota. Costo promedio ponderado de capital Parte II. para efectos del proyecto de viabilidad para la empresa Arturo García. Por A. Ahumada (2018).

Tabla 14.

Costo promedio ponderado de capital parte III

	Costo antes de impuestos	Costo después de impuestos		Costo antes de impuestos	Costo después de impuestos
Proveedores	26,53%	17,510%	Obl. Financieras	24,00%	15,84%
% Impuestos	34,00%		% Impuestos	34,00%	

Proporción de las Fuentes de Financiamiento					
Fuente	Proporción año 1	Proporción año 2	Proporción año 3	Proporción año 4	Proporción año 5
Proveedores	36,9%	31,0%	27,0%	23,3%	20,5%
Oblig. Bancarias	8,8%	4,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Patrimonio	54,3%	65,0%	73,0%	76,7%	79,5%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Periodo	CPPC	Costo Proveedores	Costo obligaciones financieras	Costo patrimonio	Proporción del patrimonio
1	23,06%	17,51%	15,84%	28,00%	54,3%
2	24,26%	17,51%	15,84%	28,00%	65,0%
3	25,17%	17,51%	0,00%	28,00%	73%
4	25,56%	17,51%	0,00%	28,00%	77%
5	25,85%	17,51%	0,00%	28,00%	80%

Nota. Cálculo costo promedio ponderado de capital parte III. para efectos del proyecto de viabilidad para la empresa Arturo García. Por A. Ahumada (2018).

Como se ha venido planteando en el transcurso del presente proyecto, los proveedores han otorgado un crédito a 60 días a la empresa, permitiendo que esta pueda solucionar cualquier tipo de inconvenientes con los clientes al momento de la entrega de mercancía o cualquier otro imprevisto económico durante su funcionamiento, sin embargo, los proveedores manejan una política de descuento por pronto pago a un porcentaje del 4% bimestral que podría no utilizarse, lo que se convierte en un costo para la empresa calculado de la siguiente manera:

$$(1.04^6 - 1) = 26.53\% \text{ EA}$$

Tabla 15

Calculo TI, VNA y periodo de recuperación

TIR	73,84%
VPN	\$ 58.267.290,36
Determinación PRI	
\$ 166.746.639,20	\$ 166.746.639,20
\$ 340.891.674,82	\$ 507.638.314,02
\$ 370.529.359,68	
\$ 399.857.646,87	
\$ 431.171.459,10	
Inversion Inicial	\$ 350.176.106,87
Ultimo Flujo	\$ 166.746.639,20
Por Recuperar	\$ 183.429.467,67
PRI: (Años)	1,10

Nota. Calculo del TIR, VNA, Periodo recuperación para efectos del proyecto de viabilidad para la empresa Arturo García. Por A. Ahumada (2018).

Al calcular la TIR, se conoce que la empresa Arturo García recibirá un 73.84% como compensación por los movimientos realizados de los recursos (de inversión y ejecución).

El Valor Presente Neto generado, nos indica un valor atractivo para la inversión; es de aclarar que si las ventas pronosticadas son superadas en la realidad, el valor neto actual sería mayor al estimado.

Así mismo, se puede observar que el costo promedio ponderado de capital es menor a la rentabilidad del proyecto, lo que se traduce en que el proyecto además de satisfacer los rendimientos de acreedores y propietarios, entrega un rendimiento adicional que generaría mayor valor para la empresa.

Del mismo modo, se observa que el retorno de la inversión se estima a 1.1 años.

Tabla 16

Calculo del Eva

Periodo	Utilidad neta	Rendimiento sobre la inversión	Rendimiento sobre el patrimonio	Utilidad antes de impuesto y después de intereses	Activo total	Pasivo corto plazo	Activo neto	CPPC	EVA
1	\$ 266.136.933	21,3%	43,2%	\$ 403.237.778	\$ 1.247.938.760	\$ 631.625.719	\$ 616.313.040	23,1%	\$ 261.137.178
2	\$ 284.098.765	19,0%	31,6%	\$ 430.452.674	\$ 1.497.670.945	\$ 597.259.140	\$ 900.411.805	24,3%	\$ 212.032.097
3	\$ 299.774.197	16,5%	25,0%	\$ 454.203.329	\$ 1.819.949.332	\$ 619.763.330	\$ 1.200.186.003	25,2%	\$ 152.152.263
4	\$ 311.372.738	14,5%	20,6%	\$ 471.776.876	\$ 2.152.187.770	\$ 640.629.030	\$ 1.511.558.740	25,6%	\$ 85.428.470
5	\$ 323.342.432	12,9%	17,6%	\$ 489.912.776	\$ 2.497.063.605	\$ 662.162.433	\$ 1.834.901.172	25,9%	\$ 15.583.991

Nota. Calculo del EVA para efectos del proyecto de viabilidad para la empresa Arturo García. Por A. Ahumada (2018).

El EVA aumenta y se genera un valor positivo para la empresa con respecto a la proyección, el cual queda demostrado en el cálculo financiero.

11. Conclusiones

Teniendo en cuenta el análisis financiero realizado, se pudo llegar a la conclusión que existe viabilidad para la apertura de mercados de Arturo García frutas y verduras E.U., en los departamentos de Bolívar, Magdalena y La Guajira, debido a que los indicadores financieros estudiados como el VPN, alcanzaron niveles satisfactorios y muy atractivos para el inversionista.

Por su parte, con el cálculo de la TIR se pudo determinar que el proyecto genera mayor rentabilidad a la exigida y a su vez, esta rentabilidad supera el costo promedio ponderado de capital, lo que garantiza rendimientos para los acreedores y propietarios; del mismo modo, entrega un beneficio adicional que generaría mayor valor para la empresa.

Así mismo, se confirmó que las frutas y las verduras son para la mayoría de las empresas objeto de estudio, un producto esencial para las diferentes actividades económicas de cada una de ellas. Sólo es necesario que se implementen las estrategias de mercadeo ya contempladas, para garantizar el éxito del proyecto y el logro de los objetivos.

Es importante mencionar, que la empresa Arturo García debe construir una relación que genere valor con sus antiguos y futuros clientes para afianzarlos, adoptar una cultura organizacional que genere sentido de pertenencia a sus empleados y optimizar los procesos de acuerdo a las normas sanitarias establecidas por los entes gubernamentales.

De acuerdo a la información obtenida en la tabulación de la encuesta y teniendo en cuenta el análisis de costos, se realizó la tabla de precios para las frutas y verduras, es oportuno mencionar, que el precio de los productos posee unas variantes de acuerdo a la cosecha, estado de las vías, estado del tiempo y protestas de los gremios de transporte y agricultores que son comunes en el país.

12. Recomendaciones

- ✓ Se recomienda a la empresa Arturo García González, adelantar el proyecto atendiendo las políticas sugeridas como resultado de la investigación de mercado.
- ✓ Realizar seguimiento al personal de ventas para que cumplan con todas las disposiciones contempladas en el presente proyecto y garantizar el éxito del mismo.
- ✓ Realizar control permanente sobre las cifras económicas y financieras del proyecto, para realizar los ajustes que den lugar en el momento oportuno.
- ✓ Ejercer estricto cumplimiento de las normas BPM y HACCP en los procesos de manipulación de alimentos, para garantizarle a los clientes productos de excelente calidad.
- ✓ Se debe comprar la cantidad necesaria de verduras y frutas de manera que solo se tenga la que los clientes van solicitando con un incremento de pedido de un 20% para evitar los imprevistos y minimizar la pérdida de producto.
- ✓ Ejercer control estricto en el tratamiento de los productos sobre todo en las áreas de recibo, almacén, limpieza y despacho de mercancía con el objetivo de evitar al máximo la avería y la pérdida o robo de productos.
- ✓ En cuanto a los residuos sólidos, se puede presentar una situación donde la empresa estaría obligada a realizar un acuerdo con la empresa de aseo local y este sería que la empresa ARTURO GARCÍA genere un volumen de residuos sólidos superior a los límites establecidos. Para evitar que la empresa caiga en este sobrecosto, o en alguna multa por la mala disposición final de residuos sólidos, se pretende disminuir los residuos generados bajo diferentes estrategias. La posibilidad más cercana, sería entregar los desechos a empresas dedicadas a la cría de animales como el cerdo, los cuales utilizarían

los residuos como materia prima para la fabricación de alimentos para este tipo de animales y se evitaría de esta forma el pago por la recolección de estos desechos.

- ✓ Se recomienda capacitar a todo el personal de la empresa en cuanto a manejo de producto, importancia de la marca Arturo García, normas de calidad y servicio al cliente, con el objetivo de garantizar un servicio óptimo al cliente final y de esta forma, aplicar la teoría de cadena de valor.
- ✓ Es necesario que racionalmente se formalicen las contrataciones del personal de operaciones, una empresa con empleados felices es más eficiente.

13. Referencias

- Álvarez, J. (2011). *Estudio de Factibilidad para la creación de un cibercafé en Barrio Amón de San José* (Tesis de pregrado). Recuperada de:
<https://es.scribd.com/doc/268748061/Estudio-Factibilidad-Creacion-Cibercafe-Barrio-Amon-San-Jose>
- Amorós, V. (1991). *Gestión para la confección de estudios de viabilidad*. Gestión 2000 S.A.
- Andrade, S. (2006). *Diccionario de economía 3ra ed.* Lima, Perú. Editorial Andrade.
- Arteaga, N. (2015). *El boom de la inversión hotelera tiene los días contados en el país*. Diario La República. Tomado de: <https://www.larepublica.co/empresas/el-boom-de-la-inversion-hotelera-tiene-los-dias-contados-en-el-pais-2216196>
- Arzuza, M. (2009). *Matemática Financiera*. Barranquilla, Colombia: Editorial Educosta.
- Barquero, A (1987). *Administración de Recursos Humanos*. Costa Rica: Editorial UNED.
- Castro, M. y Ríos, V. (2007). *Escuela y educación en gramsci*. Revista de iniciación científica de la FFC. Marília. Vol. 7. Tomado de: <http://www2.marilia.unesp.br/index.php/ric>
- Chávez, (2007). *Introducción a la investigación educativa*. Editorial gráficas González. Maracaibo, Venezuela
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos 5ta ed.* Tomado de
[http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos\(%20lect%202\)%20CHIAVENATO.pdf](http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos(%20lect%202)%20CHIAVENATO.pdf)
- Departamento Nacional de Planeación (2014). *Plan Nacional de Desarrollo: Todos por un nuevo país 2014 – 2018. Tomo 2*. Recuperado de:

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/PND/PND%202014-2018%20Tomo%202%20internet.pdf>

Flórez, A. (2007) Como crear y dirigir nueva empresas. Eco Editores.

Fonseca F. y Rivera C. (2012). Plan de negocios para crear una empresa de chocolatería fina artesanal. Universidad EAN. (Tesis de Posgrado) Recuperado de <http://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/12751/1/PROYECTO%20DE%20FACTIBILIDAD%20PARA%20LA%20CREACION%20DE%20UN%20CYBERCAFE.pdf>

Fontaines, L. (2012). *Formación de investigadores educativos, una mirada racionalista*. Editorial académica española.

García, J. y Casanueva, C. (2002). *Fundamentos de gestión empresarial*. Ed. Pirámide.

Hampton, D. (1989). Administración. México: Editorial Mc Graw-Hill

Hernández, S. (2014) Metodología de la Investigación Mc Graw Hill México.

Kotler, P. y Armstrong, G. (s.f). *Fundamentos de marketing 6ta ed*. México. Pearson educación de México S.A.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2003). Fundamentos de Marketing. México: Editorial Pearson Educación.

Marín, A. (1997). *Sociología de las organizaciones, influencia de las tecnologías de la información y la comunicación*. Madrid, España. Editorial Fragua.

Mejía C. y Jaramillo A. (2004), *Evaluación de la Viabilidad de un Proyecto Hotelero en la ciudad de Barranquilla a desarrollar por la firma Hoteles Estelar S.A*. Pontificia Universidad Javeriana. (Tesis de pregrado). Recuperado de <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/7088/tesis21.pdf;sequence=1>

Méndez Álvarez (2012) Metodología Diseño y desarrollo del Proceso de Investigación con énfasis en Ciencias Empresariales (4ª Edición)

Ministerio de Comercio Exterior (2000). *Ley 590 de 2000*. Recuperado de <http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=2309&name=Ley590de2000.pdf>

Naciones Unidas (1958). Manual de proyectos de desarrollo económico. (Publicación 5.58.11.G.5), México.

Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia (edición revisada y traducida al español)*. México D.F. Grupo editorial Patria S.A. (2007).

Porter, M. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York. Free Press.

Pimienta, A. y Martínez, M. (2013). *Análisis de la performance en las empresas una perspectiva integrada*. Barcelona, España. Editorial UOC.

Sapag, N. (2003). *Preparación y Evaluación de Proyectos. 4ª Edición*, México: Editorial Mc-Hill.

Sapag, N. (2007). *Proyectos de Inversión Formulación y Evaluación. I edición*, México: Pearson Educación de México.

Tamayo y Tamayo (2005) *Metodología Formal de la investigación científica*

Superintendencia de Sociedades (2006). Ley 1116 de 2006. Recuperado de <http://www.supersociedades.gov.co/imagenes/LEY%201116.htm>

ANEXOS

UNIVERSIDAD DE LA COSTA CUC
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

La presente encuesta tiene como finalidad realizar un estudio de factibilidad y evaluar el consumo de frutas y verduras a nivel institucional para un proyecto liderado por estudiantes de la Universidad de la Costa –CUC, de la Facultad de Ciencias Económicas.

EMPRESA:

CIUDAD:

FECHA:

NOMBRE:

CARGO:

Seleccione con una X la respuesta que más se acerque al interés de su empresa.

1. En su empresa, ¿se consume frutas y verduras con fines comerciales o consumo interno?

a. SI ☐

b. NO ☐

Si su respuesta es NO, fin de la encuesta.

2. ¿Qué tipo de servicio de comidas ofrece su empresa?

a. Casino Empresarial ☐

b. Restaurante ☐

c. Hotel ☐

d. Comedor Hospital ☐

e. Otro ☐

Cuál? _____

3. ¿Dónde suele comprar sus productos de frutas y verduras?

a. Plaza de mercado ☐

b. Central de Abastos ☐

c. Supermercados ☐

d. Proveedor directo ☐

4. De los siguientes aspectos, ¿cuál ha sido fundamental para su empresa al momento de tomar la determinación de escoger proveedor?

a. Precio	<input type="text"/>	d. Servicio	<input type="text"/>
b. Calidad	<input type="text"/>	e. Facilidades de pago	<input type="text"/>
c. Cantidad	<input type="text"/>	f. Todas las anteriores	<input type="text"/>

5. Indique la frecuencia con la que su empresa adquiere los productos de frutas y verduras:

a. 1 día por semana	<input type="text"/>	d. Entre 4 y 5 días por semana	<input type="text"/>
b. 2 días por semana	<input type="text"/>	e. Entre 6 y 7 días por semana	<input type="text"/>
c. 3 días por semana	<input type="text"/>		

6. ¿Cuál es el consumo promedio mensual de frutas y verduras de su empresa en costo?

a. Menos de \$500.000	<input type="text"/>	d. Entre \$5.000.001 y \$10.000.000	<input type="text"/>
b. Entre \$500.001 y \$1.000.000	<input type="text"/>	e. Entre \$10.000.001 y \$50.000.000	<input type="text"/>
c. Entre \$1.000.001 y \$5.000.000	<input type="text"/>	f. Más de \$50.000.000	<input type="text"/>

7. ¿Cuál es el consumo promedio mensual de frutas y verduras de su empresa en kilos?

a. Menos de 100 Kilos	<input type="text"/>	d. Entre 1.001 Kilos y 5.000 Kilos	<input type="text"/>
b. Entre 101 Kilos y 500 Kilos	<input type="text"/>	e. Entre 5.000 Kilos y 10.000 Kilos	<input type="text"/>
c. Entre 501 Kilos y 1.000 Kilos	<input type="text"/>	f. Más de 10.000 Kilos	<input type="text"/>

8. Su empresa aplica normas de calidad para el recibo de los productos?

a. Si	<input type="text"/>	Cual? _____
b. No	<input type="text"/>	

9. ¿cuál es el plazo máximo que le ofrece su proveedor actual para el pago de las frutas y verduras que consume mensualmente?

a.	30 Días	<input type="text"/>
b.	45 Días	<input type="text"/>
c.	El Proveedor no ofrece créditos	<input type="text"/>
d.	Prefiere pago de contado	<input type="text"/>

Gracias por su tiempo!